

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้



นางสาวณิชา ฉิมทองดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SCHOOL MANAGEMENT STRATEGIES FOR CREATING LEARNING MANAGEMENT
INNOVATIONS

Miss Nicha Chimthongdee



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management, and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2014
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้
โดย	นางสาวณิชา ฉิมทองดี
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห)
.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์)
.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล)
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์)

ฉินชา ฉิมทองดี : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
(SCHOOL MANAGEMENT STRATEGIES FOR CREATING LEARNING MANAGEMENT
INNOVATIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห, หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของ
การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม
ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง
นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 397 โรงเรียน เครื่องมือ คือ
แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค PNI_{modified} ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของ
การบริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ
มาก 2) จุดแข็ง ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเสริมสร้างวัฒนธรรม
สร้างสรรค์ จุดอ่อน ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์การและการให้รางวัลผู้สร้าง
นวัตกรรม โอกาส ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่วนสภาพเศรษฐกิจ
และสังคมเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย
(1) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้ (2) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้าง
นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (3) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรม
สร้างสรรค์ (4) เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถของ
องค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และ (5) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ
ป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ ลายมือชื่อนิสิต

ทางการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

ปีการศึกษา 2557

5384454827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: SCHOOL MANAGEMENT / LEARNING MANAGEMENT / LEARNING MANAGEMENT INNOVATIONS

NICHA CHIMTHONGDEE: SCHOOL MANAGEMENT STRATEGIES FOR CREATING LEARNING MANAGEMENT INNOVATIONS. ADVISOR: PROF.PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF.CHAYAPIM USAHO, Ph.D., pp.

The objectives of the research were 1) to study the current, possible and desirable states of school management; 2) to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats of school management; 3) to develop school management strategies for creating learning management innovations; with mixed method research. The samples were 397 schools. The research instrument was questionnaires. Data were analyzed by descriptive statistic and PNI_{modified} technique. The finding were: 1) The overall of current school management for creating learning management innovations was at a moderate level and the overall of possible and desirable school management for creating learning management innovations was at a high level. 2) The strengths were the strategic planning, innovation process and creative culture. The weaknesses were innovation metrics and innovation rewards. The opportunities were the government education policies and technological advancement. The Threats were the economic and social conditions. 3) The school management strategies for creating learning management innovations were (1) Enrich the strengths and opportunities and prevent the threats for creating learning management innovations in strategic planning (2) Enrich the strengths and opportunities and prevent the threats for creating learning management innovations in innovation process. (3) Enrich the strengths and opportunities and decrease the weaknesses for creating learning management innovations in creative culture. (4) Enrich the opportunities and decrease the weaknesses and threats for creating learning management innovations in innovation metrics and (5) Enrich the strengths and opportunities and decrease the weaknesses and threats for creating learning management innovations in innovation rewards.

Department:	Educational Policy, Management, and Leadership	Student's Signature
		Advisor's Signature
Field of Study:	Educational Administration	Co-Advisor's Signature

Academic Year: 2014

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาของศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริวรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนากรอบแนวคิด การสร้างเครื่องมือการวิจัยและการพัฒนากลยุทธ์แนวใหม่ และเป็นกำลังใจแก่ศิษย์เสมอมา

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อ.ดร.วัลย์พร ศิริภรณ์ อ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัยที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย อันประกอบด้วย รศ.ดร.เนาวนิตย์ สงคราม ผศ.ดร.ประกอบ กรณีกิจ ดร.สุรดา ไชยสงคราม ดร.วาทยุทธ พุทธิพรหม และดร.ศุภลักษณ์ ชูเดช ที่กรุณาสละเวลาชี้แนะข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ดร.พีระ รัตนวิจิตร ดร.บรรเจอดพร สุแสนสุข และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบร่างกลยุทธ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์และการนำข้อค้นพบของงานวิจัยไปปฏิบัติ

ขอขอบพระคุณ ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร ดร.วิชัย แสงศรี ดร.อัศรายุทธ ศรีใจอินทร์ ดร.เกรียงพงศ์ ภูมีราช รอง ผอ.พลชัย ชุมปัญญา และรอง ผอ.วีรพัฒน์ อติโรจน์ ที่กรุณาประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียนทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณแต่บิดามารดา ผู้เป็นครูคนแรกในชีวิต และเป็นผู้ส่งเสริมให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาในเบื้องต้นจนถึงปัจจุบัน ขอขอบพระคุณครูอาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณพี่น้องบริหารการศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำสาขาวิชาทุกท่าน และนายสุริชาติ จงจิตต์ ที่เป็นกำลังใจ ช่วยเหลือสนับสนุนในทุกๆ ด้านมาโดยตลอด ทำಯที่สุดขอขอบคุณนางสาววราลี ฉิมทองดี ผู้เป็นกำลังสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ	ธ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์.....	4
1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	4
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
1.6 ขอบเขตการวิจัย	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.....	20
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	32
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์	61
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความแตกต่าง	66
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	75

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	75
3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
4.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.....	85
4.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.....	115
4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้.....	136
4.4 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	163
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	232
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	232
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	236
5.3 ข้อเสนอแนะ	244
รายการอ้างอิง.....	247
ภาคผนวก.....	252
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	253
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	262
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นรายชื่อ	264
ภาคผนวก ง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1).....	273
ภาคผนวก จ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่าง กลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1).....	279

ภาคผนวก ฉ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม	283
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	285



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 กระบวนการจัดการเรียนรู้.....	25
ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะขององค์การที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรม.....	38
ตารางที่ 2.3 A - F model: เมทริกซ์การทำงานร่วมกันของแต่ละบทบาท.....	42
ตารางที่ 2.4 หน้าที่ในเชิงความร่วมมือและการผสมผสานระหว่างบทบาทในกระบวนการ สร้างนวัตกรรม.....	44
ตารางที่ 2.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่สนับสนุนการสร้าง.....	61
ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามภูมิภาค.....	76
ตารางที่ 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามภูมิภาคและสังกัด.....	77
ตารางที่ 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามภูมิภาค สังกัดและขนาด โรงเรียน.....	77
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน.....	86
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
ตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน โดยภาพรวม.....	88
ตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของโรงเรียนประถมศึกษา (สพป.).....	90
ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา (สพม.).....	91

ตารางที่ 4.6	สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนเอกชน.....	92
ตารางที่ 4.7	สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก	93
ตารางที่ 4.8	สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดกลาง.....	94
ตารางที่ 4.9	สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่.....	95
ตารางที่ 4.10	สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	96
ตารางที่ 4.11	สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.....	97
ตารางที่ 4.12	สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์.....	98
ตารางที่ 4.13	สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้.....	99

- ตารางที่ 4.23 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายนอก ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้..... 111
- ตารางที่ 4.24 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายนอก ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์..... 112
- ตารางที่ 4.25 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายนอก ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม
จัดการเรียนรู้..... 113
- ตารางที่ 4.26 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายนอก ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้..... 114
- ตารางที่ 4.27 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม 116
- ตารางที่ 4.28 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของ
โรงเรียนประถมศึกษา (สพป.)..... 117
- ตารางที่ 4.29 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา (สพม.)..... 118
- ตารางที่ 4.30 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนเอกชน . 118
- ตารางที่ 4.31 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาด
เล็ก 120

ตารางที่ 4.32	ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาด กลาง.....	120
ตารางที่ 4.33	ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาด ใหญ่.....	121
ตารางที่ 4.34	ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.....	122
ตารางที่ 4.35	ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัด กระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.....	123
ตารางที่ 4.36	ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์.....	124
ตารางที่ 4.37	ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวัด ความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.....	124
ตารางที่ 4.38	ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการให้รางวัล ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.....	125
ตารางที่ 4.39	ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม.....	126
ตารางที่ 4.40	ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของโรงเรียนประถมศึกษา (สพป.)	127

<p>ตารางที่ 4.41 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของโรงเรียนมัธยมศึกษา (สพม.).....</p>	<p>127</p>
<p>ตารางที่ 4.42 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน เอกชน.....</p>	<p>128</p>
<p>ตารางที่ 4.43 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนขนาด เล็ก</p>	<p>129</p>
<p>ตารางที่ 4.44 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน ขนาดกลาง</p>	<p>129</p>
<p>ตารางที่ 4.45 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน ขนาดใหญ่.....</p>	<p>130</p>
<p>ตารางที่ 4.46 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้.....</p>	<p>130</p>
<p>ตารางที่ 4.47 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการจัด กระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้.....</p>	<p>131</p>
<p>ตารางที่ 4.48 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการ เสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์.....</p>	<p>132</p>
<p>ตารางที่ 4.49 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการวัด ความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้.....</p>	<p>132</p>

<p>ตารางที่ 4.50 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการให้รางวัล ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>	<p>133</p>
<p>ตารางที่ 4.51 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....</p>	<p>134</p>
<p>ตารางที่ 4.52 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>134</p>
<p>ตารางที่ 4.53 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....</p>	<p>135</p>
<p>ตารางที่ 4.54 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก จำแนกตามขนาดของโรงเรียน</p>	<p>136</p>
<p>ตารางที่ 4.55 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ ในภาพรวม.....</p>	<p>138</p>
<p>ตารางที่ 4.56 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>139</p>
<p>ตารางที่ 4.57 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาดกลาง</p>	<p>141</p>
<p>ตารางที่ 4.58 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาดใหญ่</p>	<p>142</p>
<p>ตารางที่ 4.59 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้ ใน ภาพรวม</p>	<p>145</p>
<p>ตารางที่ 4.60 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>146</p>

ตารางที่ 4.61	โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาดกลาง.....	148
ตารางที่ 4.62	โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาด ใหญ่.....	149
ตารางที่ 4.63	จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ ในภาพรวม	151
ตารางที่ 4.64	จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ ในโรงเรียนขนาดเล็ก	153
ตารางที่ 4.65	จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ ในโรงเรียนขนาดกลาง ..	154
ตารางที่ 4.66	จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ...	156
ตารางที่ 4.67	โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์ ในภาพรวม	158
ตารางที่ 4.68	โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์ ในโรงเรียนขนาดเล็ก	159
ตารางที่ 4.69	โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์ ในโรงเรียนขนาดกลาง	161
ตารางที่ 4.70	โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์ ในโรงเรียนขนาดใหญ่.....	162

ตารางที่ 4.71 ตาราง SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้	165
ตารางที่ 4.72 ตาราง SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์	168
ตารางที่ 4.73 ตาราง SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ จำแนกตามรายด้าน.....	171
ตารางที่ 4.74 ตาราง SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ จำแนกตามรายด้าน.....	175
ตารางที่ 4.75 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ชุดที่ 1 และ 2	179
ตารางที่ 4.76 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1).	181
ตารางที่ 4.77 สถานภาพของผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1).....	186
ตารางที่ 4.78 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ในร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1).....	186
ตารางที่ 4.79 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ในร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1).....	187
ตารางที่ 4.80 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ ในร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1).....	189
ตารางที่ 4.81 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก.....	194
ตารางที่ 4.82 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง	197

ตารางที่ 4.83	การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่.....	199
ตารางที่ 4.84	การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้ ในภาพรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน	202
ตารางที่ 4.85	ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก.....	207
ตารางที่ 4.86	ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง	207
ตารางที่ 4.87	ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่.....	211
ตารางที่ 4.88	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวม สำหรับโรงเรียนทุกขนาด.....	213
ตารางที่ 4.89	กลยุทธ์ชุดที่ 1: กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้ โดยภาพรวม (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด)	220
ตารางที่ 4.90	กลยุทธ์ชุดที่ 2 : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	224
ตารางที่ 4.91	กลยุทธ์ชุดที่ 3 : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง.....	225
ตารางที่ 4.92	กลยุทธ์ชุดที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่	229
ตารางที่ 4.93	สรุปจำนวนกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการของกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์.....	231
ตารางที่ 5.1	กลยุทธ์ชุดที่ 1 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด)	234
ตารางที่ 5.2	กลยุทธ์ชุดที่ 2 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	235

ตารางที่ 5.3 กลยุทธ์ชุดที่ 3 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
(เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง..... 235

ตารางที่ 5.4 กลยุทธ์ชุดที่ 4 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
(เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่..... 236

ตารางที่ 5.5 การจัดอันดับกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนทุกขนาด..... 241

ตารางที่ 5.6 การจัดอันดับกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก..... 242

ตารางที่ 5.7 การจัดอันดับกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง 243

ตารางที่ 5.8 การจัดอันดับกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ 244



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2.1	ผลลัพธ์ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และระบบสนับสนุน	16
ภาพที่ 2.2	กรอบแนวคิดเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	17
ภาพที่ 2.3	หลักการออกแบบ 6 ประการ สำหรับโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21	19
ภาพที่ 2.4	เมทริกซ์ของนวัตกรรม	29
ภาพที่ 2.5	สิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์กร	34
ภาพที่ 2.6	การกระตุ้นนวัตกรรม ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลงานด้านนวัตกรรม	38
ภาพที่ 2.7	การบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรม	40
ภาพที่ 2.8	ความร่วมมือระหว่างบุคคลในแต่ละบทบาทของกระบวนการสร้างนวัตกรรม	43
ภาพที่ 2.9	SWOT Matrix สำหรับการกำหนดกลยุทธ์	65
ภาพที่ 3.1	ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับแต่ละขั้นตอน	84

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของการวิจัย

การจัดการศึกษาของไทยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ได้บัญญัติให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่ดีงาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ดังมาตรา 24 (5) สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ (คณะกรรมการการศึกษา, 2554)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาของไทยในปัจจุบันประสบปัญหาการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากสังคมไทยยังคงยึดติดกับการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน เป็นระบบการศึกษาแบบบริโภคนิยมที่ผู้เรียนบริโภคความรู้ความเข้าใจและค่านิยมต่างๆ ตามที่ครูหรือสังคมกำหนด ไม่ได้ส่งเสริมให้ผู้เรียนประดิษฐ์และพัฒนาสิ่งต่างๆ ขึ้นมาใหม่ให้กับตนเองและสังคม (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553) ส่งผลให้เด็กวัยเรียนของไทยมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณ และคิดสร้างสรรค์ค่อนข้างต่ำ (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ในขณะเดียวกันปัญหาของครูในด้านต่างๆ ยังเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ที่ความรุนแรงมากขึ้น ทั้งภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอน จำนวนครูที่ไม่เพียงพอ การสอนไม่ตรงตามวุฒิ การขาดทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การขาดจิตวิญญาณของครูรุ่นใหม่ ในขณะที่ครูรุ่นเก่าไม่ปรับตัว การที่ครูสอนหนักเน้นเนื้อหาวิชา และขาดอิสระในการจัดการเรียนการสอน ("หกปัญหาครูไทย," 2556)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น การจัดการศึกษาจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างบุคคลพร้อมเรียนรู้ (learning person) โดยไม่ได้เน้นที่องค์ความรู้ แต่เน้น

ที่ทักษะ โดยเฉพาะทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์ (Creative Entrepreneur) ในอนาคต เพราะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Von Stamm, 2008) คุณลักษณะของผู้ที่มีทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) การคิดอย่างสร้างสรรค์ สามารถสร้างแนวคิดที่มีความใหม่และคุ้มค่า โดยใช้การกลั่นกรอง วิเคราะห์และประเมินแนวคิดเพื่อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์อย่างสูงสุด (2) การทำงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกับผู้อื่น สามารถพัฒนาและสื่อสารแนวคิดใหม่ให้แก่ผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับพรคนะใหม่ มีความสามารถในการเป็นต้นแบบและการประดิษฐ์คิดค้น มองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ (3) การสร้างนวัตกรรม เป็นการกระทำเชิงสร้างสรรค์เพื่อที่จะสร้างสิ่งที่เป็นรูปธรรมและมีประโยชน์ (Partnership for 21st century skill, 2012)

การจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ครูจึงต้องปรับบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ มีความกล้าคิดกล้าทำ รู้จักตั้งคำถาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดและลงมือปฏิบัติ (วิจารณ์ พานิช, 2555) ครูจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะที่จำเป็น ในยุคศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (1) ทักษะการพัฒนาหลักสูตร (2) ทักษะการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง (3) ทักษะการนำนวัตกรรมไปใช้ (4) ทักษะการประเมินตามสภาพจริง (5) ทักษะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (6) ทักษะการจัดการชั้นเรียน (7) ทักษะการเสริมสร้างลักษณะ (พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข, 2557) เมื่อครูมีทักษะการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ก็จะสามารถแก้ปัญหาที่พบในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ครูจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นอันดับแรก โดยมีกระบวนการออกแบบการจัดการเรียนรู้ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ความรู้และประสบการณ์เดิม ผลลัพธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ต้องการ วิธีการเรียนรู้ที่จะเรียนได้ดีที่สุด ระยะที่ 2 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ทักษะการจัดการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และทีมผู้รับผิดชอบ ระยะที่ 3 การรับรองผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย การตรวจสอบผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน การรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน (Lynch, 2012) ซึ่งการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียนนั้น ครูจำเป็นต้องมีการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ สอดคล้อง

กับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ที่กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูยุคใหม่ว่า ครูต้องเป็นผู้เชื่ออำนาจให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน โดยพัฒนารูปแบบ เทคนิค วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน ให้สามารถเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ ทำให้เกิดนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายในขณะเดียวกันครูต้องสามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง (เลขาธิการสภาการศึกษา 2551; เลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

อย่างไรก็ตาม หากมีการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้จำนวนมาก แต่ขาดการบริหารจัดการที่ดี ก็ย่อมจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาผู้เรียน ดังผลการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครูโดยใช้เทคนิคการสืบสอบแบบขึ้นขมที่พบว่า ครูมีการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในระดับหนึ่ง แต่ขาดการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นระบบทั้งในด้านการสนับสนุนด้านการอบรมศึกษาดูงาน ด้านงบประมาณและการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ ในลักษณะของทีมงานสร้างนวัตกรรม (ศรีน้อย ลาวัณ, 2552) ทำให้การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น การพัฒนาและนำนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปใช้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จำเป็นต้องอาศัยการบริหารโรงเรียนที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยการบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ต้องประกอบด้วย (1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม (2) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม (3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (4) การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม และ (5) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม (De Bes & Kotler, 2011) แนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ที่กล่าวว่าการบริหารโรงเรียนที่ดีต้องมีการกำหนดเป้าหมาย เทคนิควิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ

จากความสำคัญดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ แล้วพัฒนากลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างไร

1.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้เป็นอย่างไร

1.2.3 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1.3.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้

1.3.3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1.4.1 **การบริหารโรงเรียน** หมายถึง การบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ การจัด กระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การวัด ความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้และการให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้

1.4.2 **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน** หมายถึง แนวทางเชิงรุกที่นำมาพัฒนาการบริหาร โรงเรียนที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

1.4.3 **การจัดการเรียนรู้** หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนที่มีความ แตกต่างกัน เกิดการเรียนรู้และมีทักษะการสร้างนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย การวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ และการรับรองผลการ เรียนรู้

1.4.4 **นวัตกรรมจัดการเรียนรู้** หมายถึง แนวทางใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันเกิดการเรียนรู้และมีทักษะการสร้างนวัตกรรมอย่างเต็ม

ศักยภาพ ประกอบด้วย นวัตกรรมการวิจัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ นวัตกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ และนวัตกรรมการรับรองผลการเรียนรู้

1.4.5 ทักษะการสร้างนวัตกรรม หมายถึง ความชำนาญในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหาและการเชื่อมโยง ทักษะในการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ทักษะการตั้งคำถาม การสังเกตและการทดลอง ทักษะการริเริ่ม การจินตนาการและการสร้างสรรค์ ทักษะการคิดออกแบบ ทักษะการสื่อสาร การทำงานแบบร่วมมือ และการสร้างเครือข่าย ทักษะการปรับตัว ความอยากรู้อยากเห็นและความกระตือรือร้น ทักษะการประกอบการ และทักษะการวิจัยและพัฒนา

1.4.6 สภาพที่เป็นไปได้ หมายถึง สภาพการบริหารโรงเรียนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีการศึกษา 2561

1.4.7 สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพการบริหารโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นในปีการศึกษา 2561

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5.1 การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน ใช้แนวคิดการบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม จากทฤษฎีการวิเคราะห์และสรุปแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำระบบบริหารนวัตกรรม ของ De Bes และ Kotler (2011) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลัก ประกอบด้วย

1) **การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม** หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์การเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย (1) การกำหนดเป้าประสงค์การสร้างนวัตกรรม (2) การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรม (3) การนำแผนกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมไปปฏิบัติ

2) **การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม** หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ประกอบด้วย (1) การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรม (2) การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้สร้างนวัตกรรม (3) การกำหนดระยะเวลาสร้างนวัตกรรม (4) การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรม

3) **การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์** หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหาร

(2) การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม (3) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม (4) การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม (5) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการทำหน้าที่ข้ามสายงาน (6) การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

4) การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม หมายถึง การประเมินปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่แสดงถึงการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรในองค์การประกอบด้วย (1) การประเมินด้านเศรษฐกิจ (2) การประเมินความเข้มข้น (3) การประเมินประสิทธิผล และ (4) การประเมินวัฒนธรรม

5) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม หมายถึง การให้รางวัลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน (2) การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน

1.5.2 การจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ใช้แนวคิดของ (Lynch, 2012) ประกอบด้วย

1) การวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ หมายถึง การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ความรู้และประสบการณ์เดิม (2) ผลลัพธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ต้องการ (3) วิธีการเรียนรู้ที่จะเรียนได้ดีที่สุด

2) กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ทรัพยากรการจัดการเรียนรู้ (2) แผนการจัดการเรียนรู้ (3) ทีมผู้รับผิดชอบ

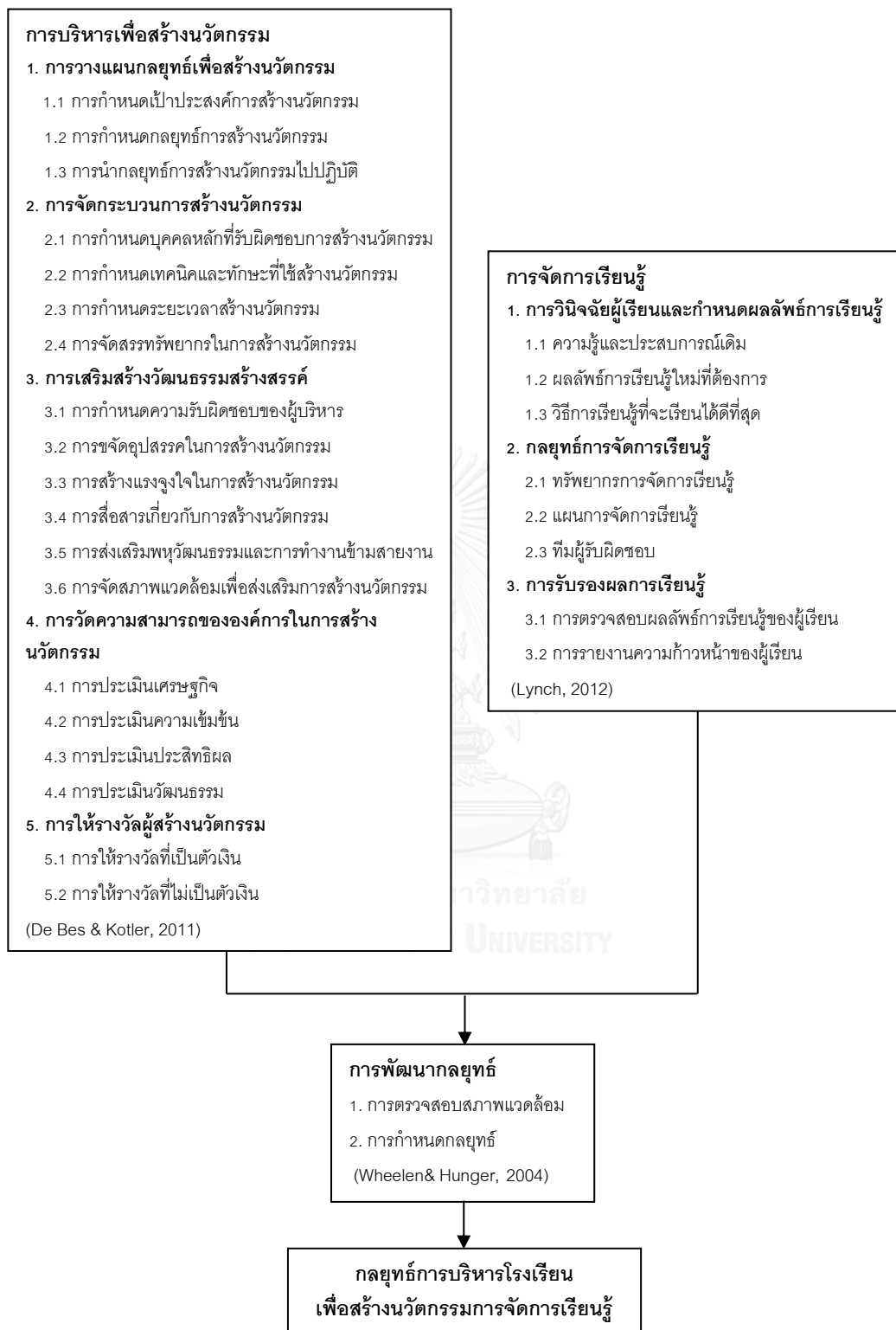
3) การรับรองผลการเรียนรู้ หมายถึง การยืนยันผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย (1) การตรวจสอบผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (2) การรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน

1.5.3 การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์ใช้แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ของ Wheelen และ Hunger (2004) ประกอบด้วย

- 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม โดยใช้วิธีวิเคราะห์ SWOT
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ โดยการใช้ SWOT Matrix

กรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตการวิจัย

1.6.1 โรงเรียนที่ศึกษาเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 สังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.6.2 ข้อมูลที่ต้องการศึกษาจากโรงเรียน ประกอบด้วย (1) สภาพปัจจุบัน ศึกษาจากสภาพการบริหารโรงเรียนในปีการศึกษา 2556 (2) สภาพที่เป็นไปได้ ศึกษาจากสภาพการบริหารโรงเรียนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีการศึกษา 2561 และ (3) สภาพที่พึงประสงค์ศึกษาจากสภาพการบริหารโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้นในปีการศึกษา 2561

1.6.3 ผู้ให้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ) และ (2) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 หน่วยงานระดับนโยบาย ในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตลอดจนหน่วยงานด้านการศึกษาในกระทรวงอื่นๆ สามารถนำผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาใช้วางแผนและนโยบายเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

1.7.2 หน่วยงานในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่

1.7.3 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน

1.7.4 หน่วยงานด้านวิชาการ ในคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์สามารถนำข้อค้นพบของงานวิจัย มาใช้ประกอบการจัดการเรียนการสอนให้กับนิสิตในรุ่นต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ได้แบ่งการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

- 2.1.1 หลักการบริหารโรงเรียน
- 2.1.2 ขอบข่ายและภารกิจของโรงเรียน
- 2.1.3 การบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

- 2.2.1 ความหมายของนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้และนวัตกรรมจัดการ การเรียนรู้
- 2.2.2 ความสำคัญของนวัตกรรมและนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้
- 2.2.3 กระบวนการจัดการเรียนรู้
- 2.2.4 ประเภทของนวัตกรรมและนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้
- 2.2.5 การยอมรับและการพัฒนานวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

- 2.3.1 การจัดองค์การเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม
- 2.3.2 ระบบการบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม
- 2.3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 2.3.4 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม
- 2.3.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรม
- 2.3.6 การพัฒนานักนวัตกรรมและทีมสร้างนวัตกรรม

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

- 2.4.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์
- 2.4.2 การพัฒนากลยุทธ์

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความแตกต่าง

- 2.5.1 ความหมายและหลักการจัดลำดับความสำคัญ
- 2.5.2 เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โรงเรียนมีหน้าที่จัดการศึกษาให้แก่ประชากรในวัยเรียน มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาเพื่อ ชัดเกล้าและถ่ายทอดแบบแผนทางวัฒนธรรม ตลอดจนฝึกทักษะอาชีพ เพื่อการเป็นสมาชิกที่ดี ของสังคมในอนาคต โดยมีผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการบริหารโรงเรียนและบริหารครูให้ทำ หน้าที่หลักด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ศาสตร์การบริหารโรงเรียนจึง เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.1.1 หลักการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องมีการกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ หลักการบริหารโรงเรียนที่ดีนั้นจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ชัดเจน (2) การมี เทคนิคการบริหารงานที่เหมาะสม และ (3) การประเมินผลและติดตามผลเพื่อเป็นแนวทางในการ พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553) โดยความสำเร็จของการบริหารนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการ 3 ประเด็น ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ในการทำงาน (2) การกำหนดภารกิจและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ (3) การกำหนด บุคคลให้เหมาะกับงาน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)

เมื่อพิจารณาการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การบริหารโรงเรียนจะต้อง ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (transformation process) และ ผลผลิต (output) เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

(1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากร การเงิน และองค์ความรู้ นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ และกฎหมายการศึกษา

(2) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน เป็นการทำให้ปัจจัยนำเข้ามาเกิดมูลค่าโดย ผ่านโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร

ที่ดี การยอมรับการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรการเรียนการสอน การปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาวิชาชีพ

(3) ผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความก้าวหน้าของนักเรียนและครู ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครู ความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทศนคติที่นักเรียนมีต่อโรงเรียน (Lunenburg & Ornstein, 2008)

โดยสรุป การบริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องมีการวางแผน ดำเนินการ และกำกับติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และมอบหมายงานให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า การจัดกระบวนการ และผลผลิตที่คาดหวังไว้ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.1.2 ขอบข่ายและภารกิจของโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ในมาตรา 39 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การหาแหล่งรายได้ การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การจัดทำและการควบคุมตรวจสอบ การบัญชี การเงิน การพัสดุและการจัดซื้อจัดหาพัสดุ

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการบุคคลตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การให้พ้นจากงาน

การบริหารทั่วไป หมายถึง งานบริหารสถานศึกษาที่นอกเหนือจากงานวิชาการ งานงบประมาณ และงานบุคคล ได้แก่ งานความสัมพันธ์ชุมชน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่

ขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ตามที่ระบุไว้ในกฎกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2550 เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา มีดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 17 งาน ได้แก่

(1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

- (2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
 - (3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
 - (4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
 - (5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - (6) การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
 - (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
 - (8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
 - (9) การนิเทศการศึกษา
 - (10) การแนะแนว
 - (11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
 - (12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
 - (13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ
- องค์กรอื่น
- (14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กร
หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 - (15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ
สถานศึกษา
 - (16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
 - (17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 2) ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย 22 งาน ได้แก่**
- (1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
 - (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
 - (3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
 - (4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - (5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
 - (6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
 - (7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ

- การศึกษา
- (8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - (9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
 - (10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - (11) การวางแผนพัสดุ
 - (12) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

- (13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- (14) การจัดหาพัสดุ
- (15) การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- (16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- (17) การเบิกเงินจากคลัง
- (18) การรับเงินการเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน
- (19) การนำเงินส่งคลัง
- (20) การจัดทำบัญชีการเงิน
- (21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- (22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน

3) ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 20 งาน ได้แก่

- การศึกษา
- (1) การวางแผนอัตรากำลัง
 - (2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - (3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - (4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - (5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - (6) การลาทุกประเภท
 - (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - (8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - (9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

- (10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (12) การออกจากราชการ
- (13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- (14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ

พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

- (15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษา

- (16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (18) การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา

- (19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- (20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่

เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4) ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย 22 งาน ได้แก่

- (1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (8) การดำเนินงานธุรการ
- (9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (11) การรับนักเรียน
- (12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา
- (13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย

- (14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (15) การทัศนศึกษา
- (16) งานกิจการนักเรียน
- (17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (18) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- (20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ

นักเรียน

โดยสรุป การบริหารงานโรงเรียนในให้เป็นไปตามขอบข่ายและภารกิจของแต่ละฝ่ายเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากภารกิจของแต่ละฝ่ายล้วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดข้อผิดพลาด ก็จะทำให้การบริหารโรงเรียนในฝ่ายอื่นๆ ได้รับผลกระทบตามไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารงานวิชาการ ที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหารโรงเรียน

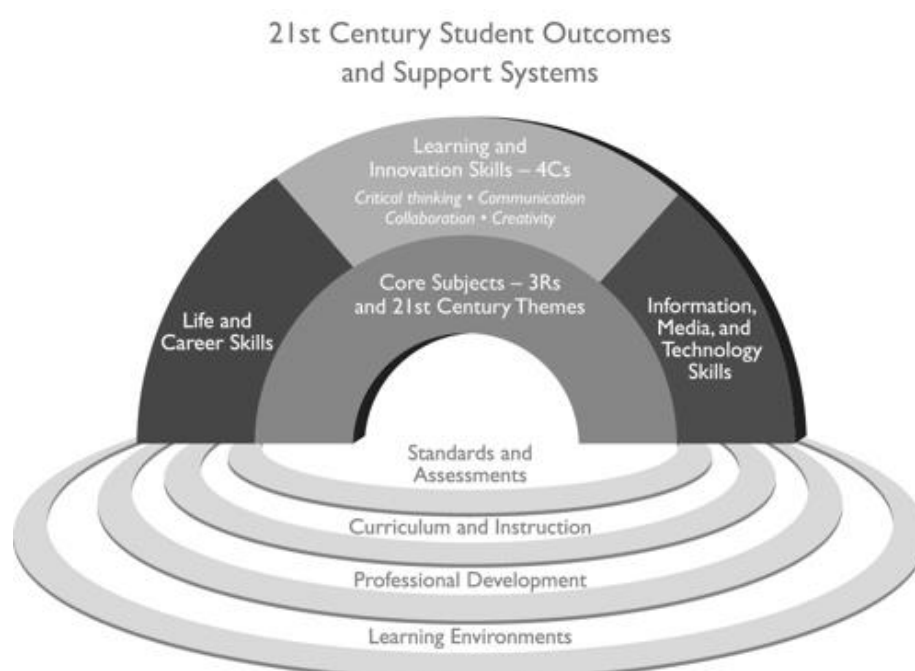
2.1.3 การบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

ในยุคสมัยของสังคมฐานความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ที่ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทำให้โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนจากการถ่ายทอดเนื้อหาให้แก่ผู้เรียน มาเป็นการสร้างทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน เพื่อเตรียมพร้อมผู้การเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ และเป็นผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์ (Creative Entrepreneur) ในอนาคต (Partnership for 21st century skill, 2012; ฮาวกินส์, 2552)

คณะกรรมการการศึกษานานาชาติว่าด้วยการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของยูเนสโกได้กำหนดภาระด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องประกอบด้วยสี่เสาหลักที่เป็นรากฐานประกอบด้วย

- 1) การเรียนรู้ที่จะรู้ (Learn to know)
- 2) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติ (Learn to do)
- 3) การเรียนรู้เพื่อความเป็นตน เพื่อชีวิต (Learn to be)
- 4) การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน (Learn to live together)

เสาหลักทั้งสี่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่มีลักษณะเป็นองค์รวมของการสอนและการเรียนรู้ โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์ของผู้เรียน (Student Outcome) ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation skills) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ผลลัพธ์ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 และระบบสนับสนุน
(Partnership for 21st century skill, 2012)

วิชาแกน (Core subjects) ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย วิชาภาษาอังกฤษ การอ่านหรือศิลปะ การใช้ภาษา ภาษาสำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง

แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 (21st century theme) ประกอบด้วย การมีจิตสำนึกต่อโลก ความรู้พื้นฐานด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง ความรู้พื้นฐานด้านสุขภาพ และความรู้พื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อม

ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and innovation skills) ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือทำงาน

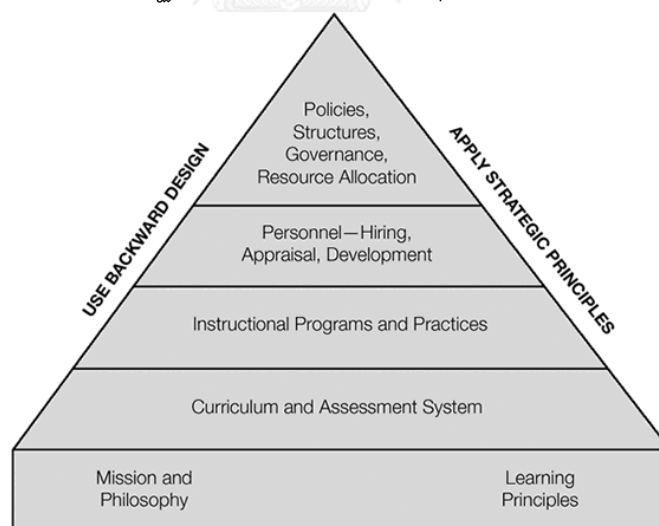
ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (Information, Media and Technology skills) ประกอบด้วย ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ และความรู้พื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม การเพิ่มผลผลิตและความรู้รับผิดชอบ ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ

ระบบสนับสนุนในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาทางวิชาชีพ หลักสูตรและการสอน รวมทั้งมาตรฐานและการประเมิน (Partnership for 21st century skill, 2012)

จากกรอบแนวคิดข้างต้นได้นำไปสู่แนวคิดการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

Wiggins และ McTighe (2007) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยคำถามสำคัญที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ (1) พันธกิจการสอน (2) หลักในการเรียนรู้ (3) หลักสูตรและระบบประเมินผล (4) โปรแกรมการสอนและแนวปฏิบัติ (5) ปัจจัยสนับสนุนโดยรวม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

(Wiggins & McTighe, 2007)

จากแผนภาพข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการดำเนินการดังนี้

- (1) กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สำหรับศตวรรษที่ 21 ให้อยู่ในพันธกิจของโรงเรียน

(2) กำหนดหลักในการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยต้องมีการตั้งคำถามที่ท้าทายให้ผู้เรียนเข้าใจเป้าหมายของสิ่งที่เรียนและการนำไปประยุกต์ใช้ โดยมีครูเป็นผู้จัดระบบความรู้ กำหนดขอบเขตความรู้และช่วยบูรณาการความรู้ใหม่ แทนที่จะสอนแบบให้ข้อเท็จจริงที่เป็นเอกเทศจากความรู้ด้านอื่นๆ

(3) ทำแผนผังหลักสูตรแบบย้อนกลับและประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องและบูรณาการผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

(4) จัดเทคนิควิธีการสอนให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

(5) กำหนดนโยบาย โครงสร้างโรงเรียน และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

Kay (2011) นำเสนอ 7 ก้าวสำคัญที่จะนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21 ดังนี้

(1) ปรับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยนำทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การทำงานแบบร่วมมือ ทักษะการสื่อสารและทักษะการสร้างสรรค์ มาพิจารณาและหาวิธีการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดทักษะดังกล่าว

(2) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยสื่อสารถึงความสำคัญของทักษะการเรียนรู้ และประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก

(3) นำทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บรรจุอยู่ในระบบโรงเรียน ทั้งการกำหนดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล

(4) พัฒนาวิชาชีพครูให้มีความสามารถในการสร้างทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

(5) บรรจุทักษะการเรียนรู้ทั้งสี่ทักษะลงในหลักสูตรและการประเมินผล

(6) สนับสนุนทรัพยากรและกระตุ้นให้ครูพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน

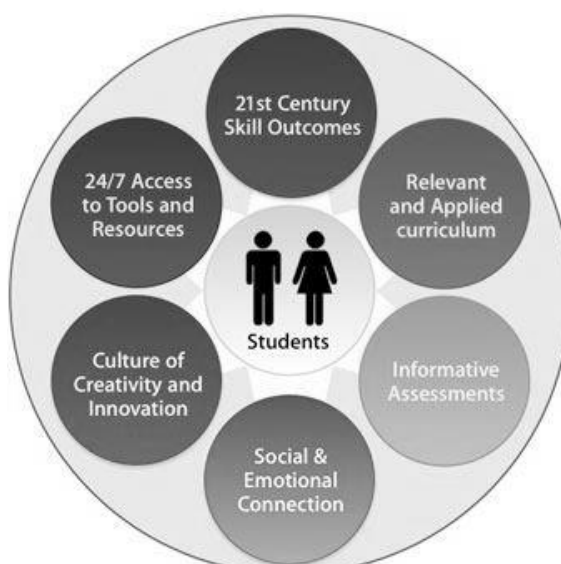
(7) พัฒนาและปรับปรุงเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

โครงการ Apple Classrooms of Tomorrow - Today (2008) ได้นำเสนอหลักการออกแบบ 6 ประการ สำหรับโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21 ดังภาพที่ 2.3 ประกอบด้วย

(1) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะและผลลัพธ์การเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21

(2) บรรจุทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ลงในหลักสูตร และจัดการสอนในเชิงบูรณาการ

- (3) ประเมินผลการเรียนรู้และรายงานผลแก่ผู้เรียน ครูและผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาผู้เรียน
- (4) เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง
- (5) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและติดต่อสื่อสารกับสมาชิกในสังคมโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาการทางด้านอารมณ์ของผู้เรียน ตลอดจนปรับทัศนคติในการเรียนรู้ของผู้เรียน
- (6) ส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและทรัพยากร นำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น



ภาพที่ 2.3 หลักการออกแบบ 6 ประการ สำหรับโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21
(Apple Classrooms of Tomorrow - Today, 2008)

โดยสรุป การบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะต้องเน้นการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้ง 4 ทักษะ ผ่านกระบวนการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบสนับสนุนที่ชัดเจน ทั้งการปรับโครงสร้างของโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการสร้างทักษะการเรียนรู้อย่างเพียงพอ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายของนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ และนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

การศึกษาความหมายของคำว่านวัตกรรมจัดการเรียนรู้นั้น จำเป็นจะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” และ “การจัดการเรียนรู้” ก่อนที่จะศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ในที่นี้จะขอเสนอความหมายของนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ และนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ ดังนี้

1) ความหมายของนวัตกรรม

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของนวัตกรรมแตกต่างกันตามทรรศนะของแต่ละบุคคล ดังนี้

Schumpeter (2010) อธิบายว่า นวัตกรรม หมายถึง องค์ประกอบใหม่หรือมีลักษณะของใหม่และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ โดยองค์ประกอบใหม่หรือลักษณะของความใหม่ของนวัตกรรม มี 5 ประการ ได้แก่

- (1) ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือคุณสมบัติใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม
- (2) กระบวนการผลิตใหม่ที่เสนอเข้าสู่อุตสาหกรรม
- (3) การเปิดตลาดใหม่
- (4) การเปลี่ยนแปลงองค์การใหม่
- (5) การพัฒนาแหล่งวัตถุดิบ หรือปัจจัยนำเข้าใหม่

Tansuk และ Chakrabarti (1989) นิยามว่า นวัตกรรมเป็นการขบวนการเสนอสิ่งใหม่อย่างแท้จริง (Radical Innovation) สู้สังคม โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ คุณค่า และรูปแบบเดิมๆ ของสังคมอย่างสิ้นเชิง

Morton (1971) อธิบายว่า นวัตกรรมเป็นการทำใหม่ขึ้นอีกครั้ง จากการปรับปรุงสิ่งเก่าและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ โดยนวัตกรรมไม่ใช่การขจัดสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนา

Rogers (2003) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ การกระทำหรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่นๆ ของสังคม โดยการพิจารณาว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นนวัตกรรมนั้น จะขึ้นอยู่กับความรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มว่าเป็นสิ่งใหม่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจไม่ใช่นวัตกรรมของกลุ่มอื่นๆ ก็ได้ หรืออาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ๆ ดังต่อไปนี้

- (1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย
- (2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่
- (3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

Kuratko (2012) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในขนาดเล็กและใหญ่ ทั้งการเปลี่ยนแปลงแบบสุดขั้วและแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการบริการ ส่งผลให้เกิดการแนะนำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า และแบ่งปันความรู้สู่องค์กร

จากทัศนะของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการศึกษาและพัฒนาขึ้นใหม่ ในลักษณะของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือการบริการ โดยเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดคิดค้นมาก่อน หรือเป็นสิ่งใหม่ที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้แล้วแต่ยังไม่แพร่หลาย

2) ความหมายของการจัดการเรียนรู้

Smith, Lynch และ Knight (2007) ได้ให้นิยามคำว่า การจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการออกแบบกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้ โดยการออกแบบการจัดการเรียนการสอนนั้น ครูจำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะด้านทักษะและความสามารถในการทำให้ผู้เรียนทุกคนบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้

3) ความหมายของนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

จากคำนิยาม “นวัตกรรม” และ “การจัดการเรียนรู้” ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ บรรลุตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้

ความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับการให้ความหมายของ บุญเลี้ยง ทุมทอง (2556) ที่ว่า นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ หมายถึง แนวคิด กระบวนการ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่นำมาใช้แก้ปัญหาการเรียนรู้อุ้ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.2.2 ความสำคัญของนวัตกรรมและนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ในศตวรรษที่ 21 โลกเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ที่สินค้าและบริการทางเศรษฐกิจเป็นผลมาจากความคิดสร้างสรรค์และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (Creative Product)(ฮาวกินส์, 2552) องค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลง

ตนเองด้วยสิ่งใหม่ๆ แล้วยอมยากที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในระยะยาวได้ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นผู้นำทางธุรกิจ ความสำเร็จขององค์กรเหล่านั้น มักเกิดขึ้นจากนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านสินค้า ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ ด้านการจัดการ หรือด้านการตลาด และการที่องค์กรเหล่านี้จะสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องก็ต้องเกิดขึ้นจากนวัตกรรมเช่นกัน ถ้าองค์กรไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองจากสิ่งใหม่ๆ ได้แล้ว ย่อมยากที่จะทำให้องค์กรยังคงครองความเป็นที่หนึ่งได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

เมื่อรูปแบบเศรษฐกิจเปลี่ยนไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ การจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางจากการผลิตกำลังคนเข้าสู่ตลาดแรงงาน มาเป็นการผลิตผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์ (Creative Entrepreneur) ที่มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมด้วยเช่นเดียวกัน (ฮาวกินส์, 2552) ดังที่มีการกำหนดให้ทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) มีรายละเอียดดังนี้

1) การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Thinking creatively)

- 1.1) ใช้เทคนิคการสร้างแนวคิดต่างๆ เช่น การระดมสมอง
- 1.2) สร้างแนวคิดใหม่และมีความคุ้มค่า ทั้งแนวคิดแบบส่วนเพิ่มและแนวคิดแบบเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่
- 1.3) ให้รายละเอียด กลั่นกรอง วิเคราะห์และประเมินแนวคิดเพื่อที่จะปรับปรุงและความพยายามให้เกิดการคิดสร้างสรรค์อย่างสูงสุด

2) การทำงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกับผู้อื่น (Work creatively with others)

- 2.1) พัฒนา นำไปปฏิบัติและสื่อสารแนวคิดใหม่ให้แก่ผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2) ใจกว้างและยอมรับทฤษฎีใหม่ๆ ที่หลากหลาย ทั้งปัจจัยนำเข้าและผลย้อนกลับของงาน
- 2.3) สาธิตและแสดงความสามารถในการเป็นต้นแบบ ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นในการทำงาน และเข้าใจข้อจำกัดของโลกแห่งความจริง เพื่อที่จะปรับแนวคิดใหม่ให้เหมาะสม
- 2.4) มองความล้มเหลวให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ เข้าใจว่าการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นกระบวนการของความล้มเหลวขนาดเล็กแต่ใช้ระยะเวลายาวนาน มีลักษณะเป็นวงจรและมักจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

3) การสร้างนวัตกรรม (Implement Innovations)

3.1) เป็นการกระทำบนแนวคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อที่จะสร้างสิ่งที่เป็นรูปธรรมและผลงานที่มีประโยชน์ต่อสาขาที่นวัตกรรมนั้นเกิดขึ้น (Partnership for 21st century skill, 2012)

จากความสำเร็จดังกล่าวข้างต้น การจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างนวัตกรรมของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ครูจึงต้องปรับบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ มีความกล้าคิดกล้าทำ รู้จักตั้งคำถาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดและลงมือปฏิบัติ (วิจารณ์ พานิช, 2555) สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ ที่กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 7 ประการ ประกอบด้วย (1) ทักษะในการตั้งคำถาม เพื่อช่วยให้ศิษย์กำหนดรู้เป้าหมายและคิดได้ด้วยตนเอง (2) ทักษะที่สอนให้เด็กหาความรู้ได้ด้วยตัวเองและด้วยการลงมือปฏิบัติ (3) ทักษะในการคัดเลือกความรู้ตามสภาพแวดล้อมจริง (4) ทักษะในการสร้างความรู้ ใช้เกณฑ์การทดสอบและตรวจสอบความถูกต้องอย่างไร เพื่อให้ศิษย์เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน (5) ทักษะให้ศิษย์คิดเป็น หรือตกผลึกทางความคิด (6) ทักษะในการประยุกต์ใช้ และ (7) ทักษะในการประเมินผล ("หกปัญหาครูไทย," 2556)

นอกจากนี้ ครูต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นครูมืออาชีพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในมาตรา 25 ที่เน้นการจัดการกระบวนการเรียนรู้ จัดแหล่งเรียนรู้ แหล่งวิทยาการต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและเป็นทักษะที่จำเป็นของครูไทยในยุคศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (1) ทักษะการพัฒนาหลักสูตร (2) ทักษะการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง (3) ทักษะการนำนวัตกรรมไปใช้ (4) ทักษะการประเมินตามสภาพจริง (5) ทักษะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (6) ทักษะการจัดการชั้นเรียน (7) ทักษะการเสริมสร้างลักษณะ (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเพยาว์ ยินดีสุข, 2557) เมื่อครูมีทักษะการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้จะสามารถแก้ปัญหาที่พบในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้

2.2.3 กระบวนการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา เนื่องจากในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ การที่ครูจดจำองค์ความรู้และนำเทคนิควิธีการเรียนสอนแบบเดิมๆ มาใช้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียนเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ครูจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดที่ซับซ้อน และมีความสามารถในการทำงานอย่าง

สร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ ทฤษฎีใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่และองค์ความรู้ใหม่ ครูจำเป็นต้องมีความสามารถในการประเมินสิ่งที่อ่าน โดยผ่านการคิดเชิงวิพากษ์ มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น ทั้งทักษะการพูดและการเขียน มีความสามารถในการเข้าใจแนวคิดเชิงคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ และจำเป็นต้องเรียนรู้ในเชิงบูรณาการ ตลอดจนสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Smith, Lynch and Knight, 2007)

Smith, Lynch และ Knight (2007) ให้นิยามคำว่า การจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการออกแบบ กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้จึงเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างการให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้จึงเป็นชุดขององค์ความรู้และทักษะใหม่ ที่นำมาใช้ในการอบรมนิสิตนักศึกษาที่ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เพื่อเป็นการเตรียมแนวคิดและทักษะที่จำเป็นสำหรับการสอนในอนาคต

Lynch (2012) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ (1) การวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (2) การกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้ และ (3) การรับรองผลการเรียนรู้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ให้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ความรู้และประสบการณ์เดิม (2) ผลลัพธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ต้องการ และ (3) วิธีการเรียนรู้ที่จะเรียนได้ดีที่สุด

ระยะที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ เป็นแนวทางเชิงรุกในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ทรัพยากรการจัดการเรียนรู้ (2) แผนการจัดการเรียนรู้ และ (3) ทีมผู้รับผิดชอบ

ระยะที่ 3 การรับรองผลการเรียนรู้ เป็นการยืนยันผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย (1) การตรวจสอบผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (2) และการรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน

กระบวนการจัดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระยะ ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนรู้ 8 ข้อ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 กระบวนการจัดการเรียนรู้

ระยะที่ 1 การวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	
1. สิ่ง que ผู้เรียนได้เรียนรู้แล้วคืออะไร (ระดับผลสัมฤทธิ์ในปัจจุบัน)	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล - ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีมาก่อน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ - ระดับผลสัมฤทธิ์ในปัจจุบัน - ผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน
2. สิ่ง que ผู้เรียนต้องการเรียนรู้คืออะไร (ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์)	ผลลัพธ์กำหนดขึ้นจาก - ความต้องการของหลักสูตร - ความต้องการของบุคคล ความฝัน แรงบันดาลใจ - หลักสูตรแบบแฝง (สิ่ง que ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ)
3. วิธีการใด que ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด (วิทยาการของการเรียนรู้)	สร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนกับการเรียนรู้ - มิติที่ 1 และ 5 ของการเรียนรู้ มิติที่ 1 ทศนคติและการรับรู้ของผู้เรียน มิติที่ 5 อุบนิสัยในการคิด - ระบุวิธีการสอนและแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ - ลักษณะเฉพาะของผู้เรียน (ข้อเด่นและข้อด้อยของผู้เรียน)
ระยะที่ 2 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	
4. ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้คืออะไร (วิธีการ)	- งบประมาณ ทรัพยากร - บุคลากรฝ่ายสนับสนุน(ผู้ช่วยครู, บรรณารักษ์) - การจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียน - อุปกรณ์ - สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ระยะที่ 2 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	
5. สิ่งใดที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ดีที่สุดสำหรับการเรียนรู้คืออะไร (วิถีแห่งการเรียนรู้)	<p>การวางแผน</p> <p>- ข้อมูลจากคำถามข้อ 1 – 4 ถูกสร้างขึ้นและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้ในข้อที่ 2</p> <p>- คำถามนี้ใช้สำหรับมิติที่ 2, 3 และ 4 ของการเรียนรู้</p> <p>มิติที่ 2 การแสวงหาและบูรณาการองค์ความรู้</p> <p>มิติที่ 3 การขยายและสกัดองค์ความรู้</p> <p>มิติที่ 4 การใช้องค์ความรู้อย่างมีความหมาย</p>
6. ใครทำหน้าที่จัดการเรียนรู้ (ทีมผู้สอน)	- สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ถูกสร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ช่วยด้านการจัดการเรียนรู้
ระยะที่ 3 หลักฐานการเรียนรู้	
7. วิธีการใดที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เรียนได้เรียนรู้ตามผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้ (หลักฐานการเรียนรู้)	<p>- หลักฐานที่ได้จากการประเมินตามสภาพจริง</p> <p>- การประเมินตามสภาพจริง</p> <p>- การวินิจฉัยผู้เรียนระหว่างเรียนและหลังเรียน</p>
8. วิธีการใดที่สามารถรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน (การรายงาน)	- การรายงานผลการเรียนรู้ (การรายงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และรายงานผลระหว่างเรียนและหลังเรียน)

(Lynch, 2012)

2.2.4 ประเภทของนวัตกรรมและนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

1) ประเภทของนวัตกรรม

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมแตกต่างกันไป ดังนี้

Becker (1964) อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง (2552) แบ่งนวัตกรรมเป็น 3 ประเภท ได้แก่

(1) นวัตกรรมทางสินค้า (Product Innovation) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่

(2) นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) เป็นเรื่องของการเปลี่ยนวิธีการผลิตสินค้า รวมถึงรูปแบบการบริหารหรือเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ที่มีผลต่อกระบวนการผลิตสินค้าใหม่หรือประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต

(3) นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) เป็นเรื่องเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือการประเมินและการทำนายความต้องการของผู้บริโภค

Tidd, Bessant และ Pavitt (2001) กล่าวว่าการจัดประเภทของนวัตกรรมโดยทั่วไป สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการสร้างขึ้น 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นวิธีการที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ในองค์กร โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

(1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ประกอบด้วย นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) กับผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product)

(2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ประกอบด้วย นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี (Technological Process Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร (Organizational Process Innovation)

White และ Bruton (2007) ได้แบ่งนวัตกรรม เป็น 2 ประเภท เช่นกัน คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ โดยกล่าวว่า นวัตกรรมทั้งสองประเภทนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน เมื่อองค์กรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา ก็จำเป็นต้องพัฒนาวิธีการผลิตและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์นั้น ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการขึ้น

สำหรับการจัดระดับนวัตกรรม Tidd, Bessant และ Pavitt (2001) แบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

(1) นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) เช่น การเพิ่มแบบรุ่นรถยนต์ใหม่

(2) นวัตกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Radical Innovation) เช่น การเปลี่ยนจากรถที่ใช้น้ำมันมาเป็นรถที่ใช้พลังงานไฮโดรเจน

(3) นวัตกรรมที่ไม่ได้ทำต่อเนื่องจากสิ่งอื่น (Discontinuous Innovation) เช่น การเปลี่ยนจากการใช้ผ้าเป็นพาหนะมาเป็นการใช้รถยนต์

Kuratko (2012) กล่าวว่า การจัดประเภทของนวัตกรรม สามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ทั้งชนิดของนวัตกรรมที่สร้างได้ และกระบวนการสร้างนวัตกรรม หากแบ่งโดยใช้ชนิดของนวัตกรรมเป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งได้เป็นนวัตกรรมเชิงผลผลิต นวัตกรรมเชิงกระบวนการ และนวัตกรรมเชิงการบริการ หากแบ่งโดยใช้กระบวนการสร้างเป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งได้ 4 ลักษณะ ได้แก่

(1) การประดิษฐ์ (Invention) เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการหรือกระบวนการใหม่ๆ โดยพิจารณาถึงการเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Revolutionary)

(2) การขยายเพิ่ม (Extension) เป็นการขยายผลิตภัณฑ์ บริการหรือกระบวนการที่มีอยู่แล้ว (แตกต่างจากการนำไปใช้)

(3) การผลิตซ้ำ (Duplication) เป็นการผลิตซ้ำผลิตภัณฑ์ บริการหรือกระบวนการที่มีอยู่แล้วโดยเพิ่มการสร้างสรรคของผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมหรือปรับปรุงนวัตกรรม

(4) การสังเคราะห์ (Synthesis) การผสมผสานแนวคิดที่มีอยู่และปัจจัยที่จะนำไปสู่วิธีการใช้แบบใหม่ (การนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นแล้วไปใช้ในลักษณะใหม่ๆ)

แคทซ์ ราล์ฟ (2549) ได้กล่าวถึงทิศทางการสร้างนวัตกรรมว่ามักจะเป็นการสร้างนวัตกรรมส่วนเพิ่มต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน และมีนวัตกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เข้ามาแทรกเป็นระยะๆ โดยความคิดที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นั้นจะถูกพัฒนาอยู่ในที่ใดที่หนึ่งเสมอ แต่มักจะใช้เวลานานในการสร้างให้เกิดขึ้นและพัฒนาต่อไป จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ไม่บ่อยนักและมักจะคาดเดาไม่ได้ ส่วนนวัตกรรมส่วนเพิ่มนั้นจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จะสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร แต่ก็เป็นสิ่งที่ทำหายขององค์กร มีความเสี่ยงสูง ใช้เงินลงทุนมาก และใช้เวลาหลายปี องค์กรส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างนวัตกรรมส่วนเพิ่มแทน เพราะมีความปลอดภัยกว่า และสามารถเห็นผลในเวลาไม่นาน โดยการสร้างนวัตกรรมส่วนเพิ่ม ต้องระวังในเรื่องการหลีกเลี่ยงการเพิ่มเติมสิ่งที่ไม่จำเป็น และอย่าลงทุนไปกับการสร้างนวัตกรรมส่วนเพิ่มทั้งหมด

นอกจากนี้ Gaynor (2002) เสนอเมทริกซ์ของนวัตกรรม (Innovation Matrix) ดังภาพที่ 2.4 โดยกล่าวว่า การบริการ กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ องค์ประกอบและวัสดุ ล้วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทั้ง 7 ประเภท ได้แก่

- (1) Incremental Innovation เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงให้ดีขึ้น การกลั่นกรองและการทำให้ชัดเจนขึ้น
- (2) Discontinuous Innovation เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการออกแบบหลัก
- (3) Architectural Innovation เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเพราะความล้ำสมัย ของเทคโนโลยี กระบวนการและบุคคล
- (4) Systems Innovation เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการชักนำของสังคม และข้อกำหนดของรัฐ
- (5) Radical Innovation เป็นนวัตกรรมที่จะพัฒนาไปสู่ธุรกิจหรือ อุตสาหกรรมใหม่
- (6) Disruptive Innovation เป็นนวัตกรรมที่เสนอประโยชน์ใหม่ๆ ให้แก่ ผู้ใช้
- (7) Breakthrough Innovation เป็นนวัตกรรมที่ทำให้เกิดช่วงเวลาแห่ง ประวัติศาสตร์จากการค้นพบใหม่ ซึ่งเป็นลำดับขั้นของอนาคต

Innovation Matrix	Moment in history that set the stage for the future					Breakthrough
	Brings the users a new value proposition					Disruptive
	Develops into new business or spawns an industry					Radical
	Dominates by societal and government regulations					Systems
	Obsoletes technologies, processes, and people					Architectural
	Changes core design concept to new architecture					Discontinuous
	Modifications, refinements, enhancements, simplification					Incremental
	Service	Process	Product	Component	material	

ภาพที่ 2.4 เมทริกซ์ของนวัตกรรม

(Gaynor, 2002)

จากทฤษฎีเกี่ยวกับประเภทของนวัตกรรมข้างต้น สรุปได้ว่า หากจำแนกตาม ลักษณะผลผลิต นวัตกรรมแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการ หาก จำแนกตามระดับการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) นวัตกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Radical Innovation) และ นวัตกรรมที่ไม่ได้ทำต่อเนื่องจากสิ่งอื่น (Discontinuous Innovation) เมื่อจำแนกตามกระบวนการ

สร้าง นวัตกรรมแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ การประดิษฐ์ การขยายเพิ่ม การผลิตซ้ำ และการสังเคราะห์

2) ประเภทของนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ในทางการศึกษา (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2556) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ออกเป็น 2 ประเภท ตามลักษณะของนวัตกรรม ได้แก่

(1) นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ประเภทเทคนิควิธีสอน เช่น บทเรียนสำเร็จรูป ชุดการเรียนการสอน ชุดฝึก แผนการที่เน้น (กิจกรรมพัฒนา / เทคนิควิธีสอน / รูปแบบการสอน / กระบวนการสอน) ชุดพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน เพลง เกมการละเล่น นิทาน และบทบาทสมมติ

(2) นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ประเภทสื่อการเรียนการสอน เช่น สื่อประสม วีดิทัศน์ แบบจำลอง รูปภาพ แผนภาพ เกมประดิษฐ์/ เกมฝึกทักษะต่างๆ

ในการศึกษาครั้งนี้ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ตามกระบวนการจัดการเรียนรู้ของ Lynch (2012) ได้แก่

- (1) นวัตกรรมการวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้
- (2) นวัตกรรมกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้
- (3) นวัตกรรมรับรองผลการเรียนรู้

2.2.5 การยอมรับและการพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้

การยอมรับและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้นั้น จะขึ้นอยู่กับคุณภาพและลักษณะของนวัตกรรมนั้นๆ ที่จะทำให้ผู้ใช้เกิดการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลาย

ทิตินา แชมมณี (2544) กล่าวว่า การที่นวัตกรรมใดๆ ก็ตามจะได้รับความสนใจยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวางเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นกับคุณสมบัติหรือลักษณะของนวัตกรรมซึ่งลักษณะทั่วไปของนวัตกรรมที่มักได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลาย มีดังนี้

(1) เป็นนวัตกรรมที่ไม่ซับซ้อน เนื่องจากความง่ายของนวัตกรรมจะส่งผลต่อการนำนวัตกรรมนั้นๆ ไปใช้

(2) เป็นนวัตกรรมที่ราคาไม่แพง เนื่องจากผู้ใช้ส่วนใหญ่มักมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ถึงแม้จะต้องการใช้ แต่หากขาดงบประมาณก็ไม่สามารถนำนวัตกรรมนั้นๆ ไปใช้ได้

(3) เป็นนวัตกรรมที่สำเร็จรูป สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องจัดทำเพิ่มเติม จะทำให้ผู้ใช้ยอมรับและนำไปใช้มากขึ้น

(4) เป็นนวัตกรรมที่ไม่เปลี่ยนแปลงจากบริบทเดิมมากนัก

(5) เป็นนวัตกรรมที่มีคนเกี่ยวข้องไม่มากนัก เพราะหากต้องอาศัยบุคคลหลายกลุ่ม การนำไปใช้ก็จะยุ่งยากตามไปด้วย

(6) เป็นนวัตกรรมที่ให้ผลชัดเจน เป็นรูปธรรม

แนวคิดข้างต้น สอดคล้องกับการพิจารณาลักษณะนวัตกรรมที่ดี ดังนี้

(1) นวัตกรรมตรงกับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ มุ่งแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในการจัดการเรียนรู้

(2) นวัตกรรมมีความน่าเชื่อถือและมีความเป็นไปได้สูงในการนำไปแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ โดยอาจพิจารณาจากการมีผลการวิจัยรองรับ

(3) นวัตกรรมสามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานการณ์จริง มีแนวทางการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติตามได้ง่าย โดยไม่จำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมพิเศษ

(4) นวัตกรรมมีผลการพิสูจน์เชิงประจักษ์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยมีหลักฐานที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและรายงานผลอย่างชัดเจน (บุญเลี้ยง หุมทอง, 2556)

เมื่อนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ได้รับการพิจารณาว่ามีลักษณะที่ดี เหมาะสมที่จะนำไปใช้งาน จึงเกิดการยอมรับนวัตกรรม 5 ระดับดังนี้

(1) ระดับการรับรู้ เป็นการยอมรับอย่างคร่าวๆ ในนวัตกรรมนั้น

(2) ระดับการสนใจ เป็นการยอมรับที่สูงขึ้นกว่าระดับการรับรู้ เนื่องจากอาจเกิดความสนใจ หรือเห็นคุณค่าของนวัตกรรมนั้นๆ

(3) ระดับการซิงใจ เป็นการยอมรับที่เกิดจากการได้ทดลองผลดีผลเสียและความเป็นไปได้ในการนำนวัตกรรมไปใช้

(4) ระดับการทดลองใช้ เป็นการตัดสินใจนำนวัตกรรมไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบว่านวัตกรรมนั้นๆ เหมาะที่จะนำไปใช้งานจริงหรือไม่

(5) ระดับการใช้นวัตกรรม เป็นการยอมรับว่านวัตกรรมนั้นมีประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้จริง (สำลี ทองธิว, 2545)

ในด้านการพัฒนาหรือการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้นั้น ทิศนา แหมมณี (2544) ได้กล่าวถึงกระบวนการหลัก 7 ประการ ดังนี้

(1) การระบุปัญหา นวัตกรรมจะต้องสร้างขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

(2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย การสร้างนวัตกรรมควรระบุคุณสมบัติของนวัตกรรมให้ชัดเจน ว่าสามารถนำมาใช้ประโยชน์อย่างไร

(3) การศึกษาข้อจำกัดต่างๆ ก่อนการสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของนวัตกรรมนั้นๆ

(4) การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม เป็นการแสวงหาทางเลือก และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือนำของเก่ามาดัดแปลงเป็นสิ่งใหม่ ที่มีประโยชน์มีคุณค่ามากขึ้น

(5) การทดลองใช้ เป็นการนำนวัตกรรมที่ประดิษฐ์คิดค้นเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไข พัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(6) การเผยแพร่ เมื่อนวัตกรรมนั้นผ่านการทดลองใช้ จนแน่ใจว่าพร้อมใช้งานจะต้องนำไปเผยแพร่โดยการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ หรือการชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลนำนวัตกรรมไปใช้

(7) การยอมรับหรือต่อต้านนวัตกรรม จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของนวัตกรรม หากนวัตกรรมนั้นได้รับการพิสูจน์ว่ามีความเหมาะสมก็จะได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลาย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

นวัตกรรมเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร การบริหารนวัตกรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรม สามารถสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการปฏิบัติเชิงการประกอบการ ปัจจัยเหล่านี้กลายเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดการบริหารนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนวัตกรรม ประกอบด้วย การจัดองค์กร ระบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร การจัดสภาพแวดล้อม การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนานักนวัตกรรมและทีมสร้างนวัตกรรม และการวัดความสามารถขององค์กร ในการสร้างนวัตกรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1 การจัดองค์กรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

การจัดองค์กรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การบริหารองค์กรแห่งนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการฝึกอบรม เวลา การลงทุน และต้องการการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และคนในองค์กรจะต้องมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

เพื่อให้เกิดการคิดเชิงนวัตกรรมอย่างยั่งยืน นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การ ดังนี้

Kuratko (2012) กล่าวว่า การส่งเสริมให้องค์การเกิดนวัตกรรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดองค์การแห่งนวัตกรรม (I-Organization) การส่งเสริมทักษะการสร้างนวัตกรรม (I-Skills) การส่งเสริมการออกแบบนวัตกรรม (I-Design) การจัดทีมสร้างนวัตกรรม (I-Teams) และการวางแผนนวัตกรรม (I-Plans) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) การจัดองค์การแห่งนวัตกรรม (I-Organization) ได้แก่ การสร้างแนวคิดด้านนวัตกรรมในตัวบุคคล การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม และการเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความสร้างสรรค์ในองค์การ

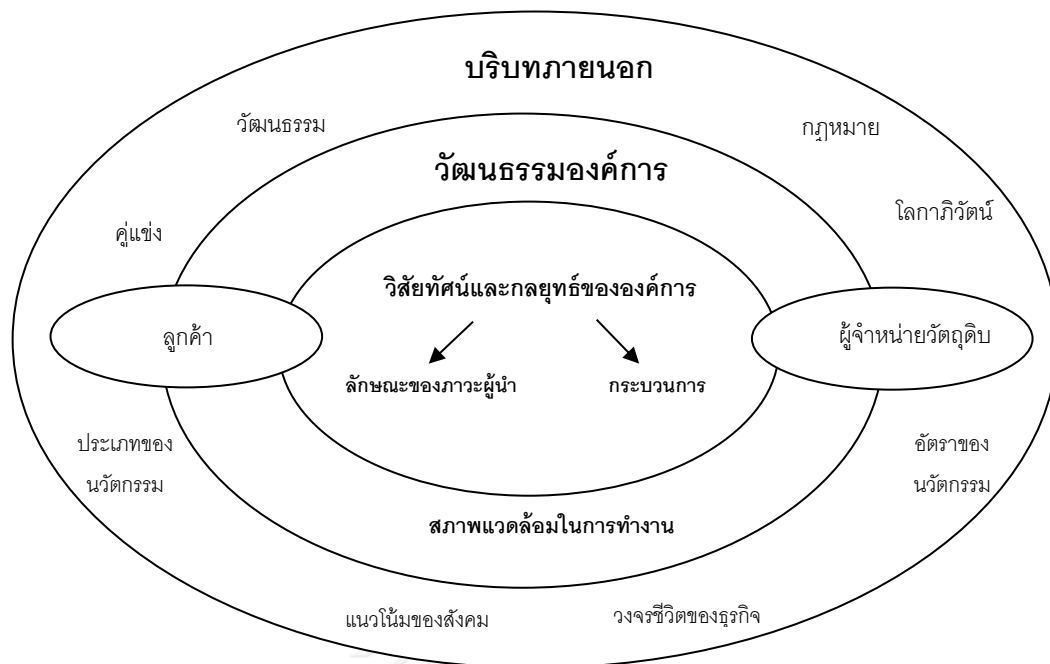
(2) การส่งเสริมทักษะการสร้างนวัตกรรม (I-Skills) ได้แก่ การปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคล การพัฒนาทักษะการจัดการในกระบวนการสร้างนวัตกรรม

(3) การส่งเสริมการออกแบบนวัตกรรม (I-Design) ได้แก่ การพัฒนาระบบการคิดออกแบบ และการสร้างต้นแบบ

(4) การจัดทีมสร้างนวัตกรรม (I-Teams) ได้แก่ การประเมินความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างนวัตกรรมโดยใช้การทำงานแบบทีม

(5) การวางแผนนวัตกรรม (I-Plans) ได้แก่ การวางแผนเพื่อสร้างนวัตกรรม และดำรงรักษากลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

Von Stamm (2008) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดของบุคคล มากกว่าการเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ นวัตกรรม การออกแบบและการคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นการกระทำอย่างกระตือรือร้น การชื่นชมการทดลอง การไม่พึ่งพอใจต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และปรารถนาถึงสิ่งที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์การ ปรากฏดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 สิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์การ

(Von Stamm, 2008)

จากภาพที่ 2.5 สิ่งสำคัญ 5 ประการในองค์การที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย

(1) ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ จะต้องเป็นสิ่งที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต มีการพัฒนาและเลือกแนวคิดอย่างมีความหมาย

(2) รูปแบบของภาวะผู้นำในองค์การจะต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ต้องมีข้อตกลงร่วมกันอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง ในการพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทดลอง การสำรวจ และความร่วมมือในองค์การ รวมถึงการยอมรับความล้มเหลว ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำนี้ควรเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ และหากผู้นำในระดับสูงสุดไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าว นวัตกรรมจะไม่เกิดขึ้นในองค์การ

(3) กระบวนการเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดและสามารถสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งการสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม หากใช้กระบวนการเป็นวิธีการในการควบคุม กระบวนการก็จะกลายเป็นอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมได้เช่นเดียวกัน

(4) วัฒนธรรมองค์การจะถูกขับเคลื่อนโดยพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำและถูกสนับสนุนโดยเครื่องมือ และข้อเสนอของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การเผชิญหน้ากับ

สถานการณ์ปัจจุบัน การสร้างต้นแบบ ความร่วมมือ การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมแห่งการสร้างนวัตกรรม

(5) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน สามารถแสดงบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม เช่น ความร่วมมือระหว่างกัน การสนับสนุนให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและถาวร

Dundon (2002) ได้นำเสนอรูปแบบเชิงสถาปัตยกรรมของระบบนวัตกรรมเพื่อสร้างและดำรงรักษาการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 8 เสาหลัก ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมถูกนำมาเป็นสิ่งที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันโดยมีขั้นตอนย่อยๆ ได้แก่

(1.1) การอภิปรายแนวคิดของคำจำกัดความนวัตกรรมในองค์กรคืออะไร

(1.2) พัฒนาโดยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นข้อความให้ชัดเจน

(1.3) พัฒนากลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการบูรณาการในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างหลากหลาย และต้องวางแผนดำเนินกิจกรรมในองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

(1.4) สื่อสารว่านวัตกรรมเป็นเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทุกคนจะได้รับการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมและได้รับการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมจากองค์กร หากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้รับการแบ่งปันลงไปในทุกระดับขององค์กร จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะทุกคนจะมีโอกาสทำความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านนวัตกรรมขององค์กร

(2) สนับสนุนสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจจากระบบการให้รางวัล การทบทวนผลลัพธ์ที่เกิดจากนวัตกรรม การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม โดยทำให้พนักงานรู้สึกอิสระและท้าทายต่องานที่ทำ โดยสามารถทดลองและสำรวจสิ่งต่างๆ อย่างอิสระ โดยไม่ต้องกลัวต่อการถูกลงโทษ

(3) การจัดสรรทรัพยากรสำหรับการสร้างนวัตกรรม โดยใช้วิธีการดังนี้

(3.1) อนุญาตให้ใช้เวลาได้มากขึ้นในกระบวนการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะในขั้นตอนแรกของการสำรวจแนวคิดหรือโอกาสใหม่ๆ

(3.2) อนุญาตให้ใช้เวลาได้มากขึ้นในขั้นตอนการสร้างความเข้าใจและการสร้างความร่วมมือกับทีม

(3.3) การออกแบบใหม่ของการวางแผนและกระบวนการจัดงบประมาณได้รับอนุญาตให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทั้งในขั้นของการตรวจสอบ การพัฒนาและการนำแนวคิดใหม่ไปปฏิบัติ

(3.4) ขยายการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยเฉพาะแนวคิดที่อยู่ในขั้นเริ่มต้น

(4) เครือข่ายของกระบวนการสร้างนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายของกระบวนการสร้างนวัตกรรมจะช่วยให้ทีมทำงานร่วมกันโดยสามารถลดอุปสรรคระหว่างสาขาและส่งเสริมแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยกระบวนการสร้างนวัตกรรมจะประกอบด้วยการสร้างแนวคิด การพัฒนาแนวคิดและการนำแนวคิดนั้นไปปฏิบัติ

(5) โปรแกรมด้านนวัตกรรม จะต้องถูกสร้างขึ้นเพื่อให้คนในองค์กรสนใจต่อการปรับปรุงและดำรงรักษานวัตกรรมในองค์กร

(6) การพัฒนาทักษะด้านการสร้างนวัตกรรม โดยจะต้องฝึกให้คนมีการคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการคิดเชิงกลยุทธ์ และมีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

(7) การให้รางวัลและการชมเชยเมื่อมีการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

(8) การสร้างนวัตกรรมโดยอาศัยแนวคิดของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เพราะจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีเลิศจากองค์กรอื่น เกิดการมีส่วนร่วม มีการออกแบบและปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลนำเข้าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกด้วย

Katz (2003) ได้เผยแพร่แนวคิดการจัดองค์กรเพื่อสนับสนุนการสร้างสรรคและนวัตกรรม ดังนี้

(1) การกระทำที่เสี่ยงได้รับการยอมรับในการจัดการความก้าวหน้าและความเสี่ยงขององค์กรเป็นสิ่งที่มาคู่กัน การจัดการจึงต้องตระหนักถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง/การให้รางวัลกับการค้นหาโอกาสขององค์กรเพื่อการจัดการ และต้องมีการสื่อสารในองค์กรอย่างชัดเจนว่า “การกระทำที่เสี่ยงอย่างมีเหตุผลจะได้รับการยอมรับ เพราะมันเป็นองค์ประกอบของความก้าวหน้า”

(2) แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ ได้รับการต้อนรับ องค์กรจะต้องมองว่านวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ไม่ใช่กิจกรรมเฉพาะที่มอบหมายให้แก่พนักงาน การแยกนวัตกรรมออกมาจะทำให้เกิดผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรในเชิงลบ

(3) คนในองค์กรสื่อสารกันได้อย่างอิสระ การสื่อสารแบบเปิดเป็นลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม การสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นตัวเร่งให้เกิดแนวคิดและการพัฒนาแนวคิดร่วมกันภายในกลุ่ม ผู้จัดการสามารถส่งเสริมให้เกิดการไหลของข้อมูลข่าวสารได้หลายวิธี อาทิ การส่งอีเมล ให้สมาชิกในทีมใช้พื้นที่ร่วมกัน เครือข่ายการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่เอื้อให้เกิดการสร้างสรรคและนวัตกรรมมากที่สุด แต่การสื่อสารกันโดยตรงจะเอื้อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้มากกว่าการสื่อสารแบบประชุมทางไกล หรือผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ตัวอย่างของการสื่อสารกันโดยตรง คือ การมีห้องสำหรับทีมงาน (Team room) เพื่อให้สมาชิกได้ใช้พื้นที่ร่วมกัน แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ระดมความคิด นำไปสู่การค้นพบที่ยิ่งใหญ่

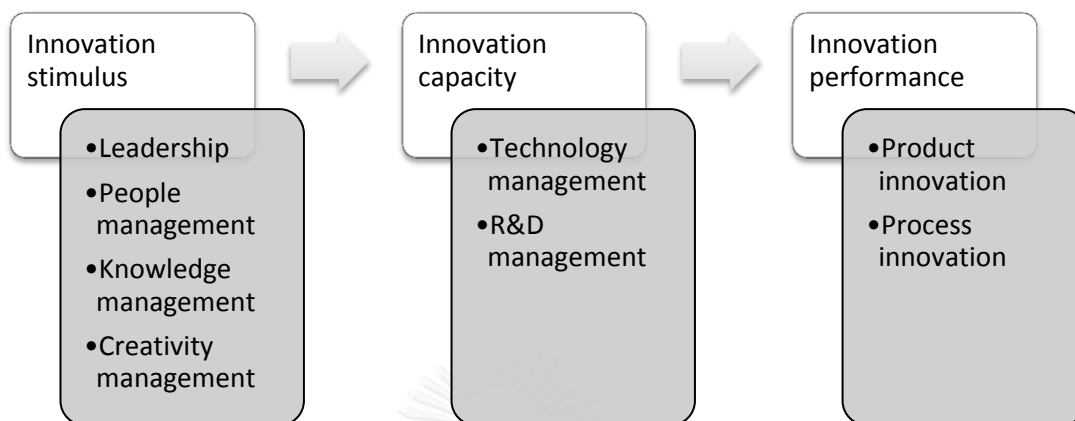
(4) ความรู้ถูกแบ่งปัน ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นวัตถุดิบสำหรับการคิดสร้างสรรค์ โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ การสร้างชุมชนที่มีความสนใจร่วมกันโดยตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ สมาชิกสามารถแบ่งปันความสนใจในด้านเทคโนโลยีหรือการใช้งานในด้านอื่นๆ ความรู้จากภายนอกองค์กรก็มีความสำคัญต่อความสร้างสรรค์และนวัตกรรมเช่นเดียวกัน โดยความรู้จากภายนอกจะทำให้องค์กรอยู่รอด พนักงานมีโอกาสได้รับความรู้จากการฟังผู้เชี่ยวชาญ การประชุมที่เป็นระบบ การเยี่ยมลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญนำความรู้มาแบ่งปันในการบรรยายหรือการอบรมเชิงปฏิบัติการ

(5) หาผู้อุปถัมภ์ที่อยู่ในตำแหน่งบริหาร ถ้าพนักงานมีแนวคิดที่ดีๆ จำเป็นต้องทำให้ผู้บริหารในระดับสูงให้ความสนใจและสนับสนุนการกระทำในฐานะของผู้อุปถัมภ์ทั้งในด้านการปกป้องและจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการติดต่อกับบุคคลที่สามารถช่วยเหลือได้ถึงแม้การมี ผู้อุปถัมภ์ในสายการบริหารจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมแบบการเปลี่ยนแปลง ครั้งใหญ่ (Radical innovation) แต่ก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีเสมอไป เพราะในบางครั้งผู้บริหารระดับสูงก็อาจเลือกวิธีการที่ผิดได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ผู้อุปถัมภ์ในสายการบริหารก็เป็นผู้ช่วยเหลือที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรม

(6) นักนวัตกรรมได้รับรางวัลการคิดสร้างสรรค์จะไม่เติบโต หากขาดระบบการให้รางวัล โดยปกติ พลังแห่งความคิดสร้างสรรค์จะลดลงเรื่อยๆ องค์กรจึงต้องมีวิธีการที่จะช่วยเติมเต็มพลังนี้ขึ้นมาใหม่ เพราะระบบการให้รางวัลช่วยกระตุ้นให้คนขยายขอบเขตการทำงานจากเดิม

Trott (2008) ได้กล่าวถึง จัดองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรม ว่าจำเป็นจะต้องกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม (Innovation stimulus) เสริมสร้างขีดความสามารถในการสร้าง

นวัตกรรม (Innovation capacity) ของคนในองค์กร และสนับสนุนให้เกิดการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ (Innovation performance) ดังที่ Prajogo และ Ahmed (2006) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของทั้งสามองค์ประกอบไว้ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การกระตุ้นนวัตกรรม ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลงานด้านนวัตกรรม (Prajogo & Ahmed, 2006)

นอกจากนี้ Trott (2008) ได้สรุป ลักษณะขององค์กรที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรม ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะขององค์กรที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรม

สิ่งที่องค์กรต้องการ	สิ่งที่ทำให้เกิดลักษณะ
1. การกำหนดเป้าหมายการเติบโต	ข้อตกลงการเติบโตในระยะยาวมากกว่าผลกำไรในระยะสั้น
2. สิ่งสืบทอดขององค์กรและประสบการณ์ด้านนวัตกรรม	การเผยแพร่คุณค่าของนวัตกรรม
3. การเอาใจใส่และการเชื่อมโยงกับภายนอก	ความสามารถขององค์กรในการตระหนักถึงภาวะคุกคามและโอกาส
4. ข้อตกลงเพื่อส่งเสริมเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาอย่างจริงจัง	ความเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับการพัฒนาเทคโนโลยีในระยะยาว
5. การยอมรับความเสี่ยง	ความเต็มใจที่จะยอมรับโอกาสที่มีความเสี่ยง
6. ความร่วมมือกันแบบข้ามฝ่ายงานและความร่วมมือกันภายในองค์กร	เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นที่อยู่คนละฝ่าย

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

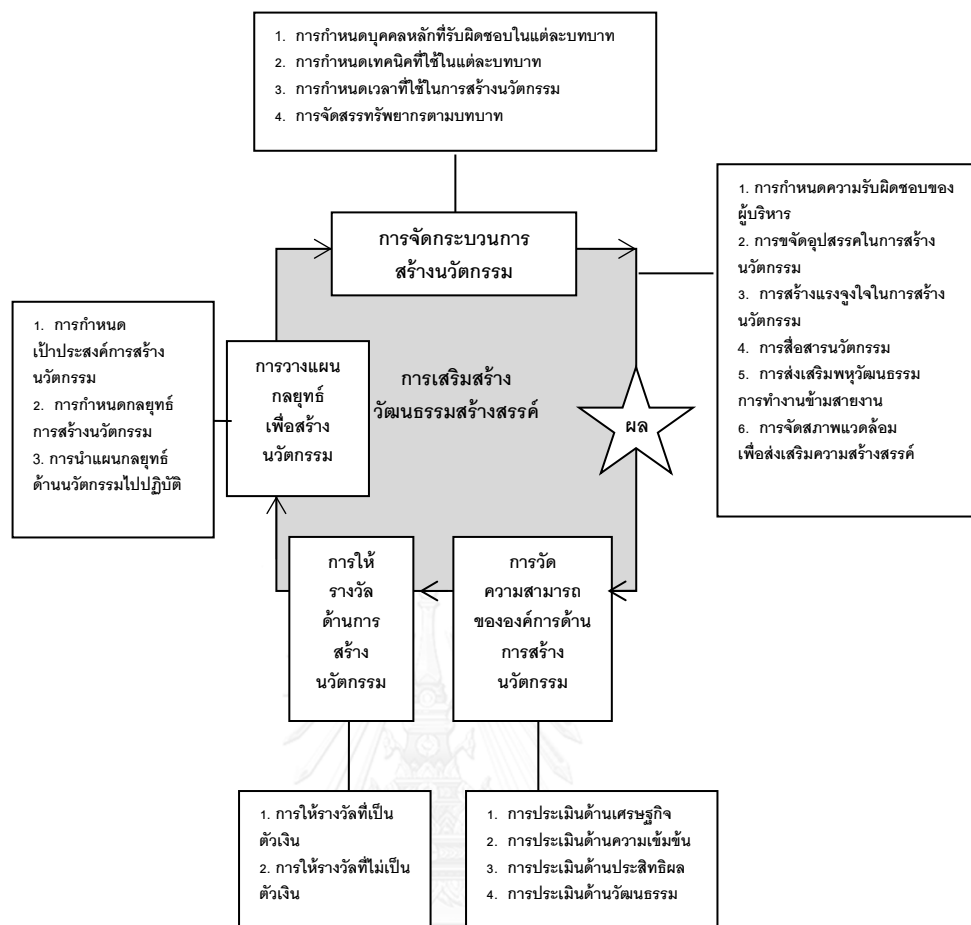
สิ่งที่องค์การต้องการ	สิ่งที่ทำให้เกิดลักษณะ
7. ความสามารถเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอกอย่างเต็มที่	ความสามารถในการสร้างความตระหนัก การระบุและการสร้างข้อได้เปรียบของเทคโนโลยีที่พัฒนาจากภายนอก
8. พื้นที่สำหรับความคิดสร้างสรรค์	ความสามารถในการจัดการกับวิกฤตของนวัตกรรมและสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม
9. กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่นวัตกรรม	การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการเลือกสรรเทคโนโลยีและการตลาด
10. ความร่วมมือกันของผู้ที่มีทักษะที่หลากหลาย	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถขายได้ จำเป็นต้องใช้ความรู้เฉพาะด้าน

(Trott, 2008)

โดยสรุป การจัดการองค์การเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม จะต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้คือ (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน (2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี พร้อมที่จะสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (3) มีการจัดกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (4) วัฒนธรรมองค์การเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (5) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม (6) จัดสรรทรัพยากรสำหรับการนวัตกรรมอย่างเพียงพอ (7) สร้างเครือข่ายผู้สร้างนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (8) จัดโปรแกรมด้านนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและดำรงรักษานวัตกรรมในองค์การ (9) พัฒนาทักษะการสร้างนวัตกรรมให้แก่สมาชิกในองค์การ (10) จัดระบบให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรม (11) ประสานความร่วมมือกับองค์การภายนอกในการสร้างนวัตกรรม (12) ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดระหว่างสมาชิกในองค์การ

2.3.2 ระบบการบริหารนวัตกรรม

De Bes และ Kotler (2011) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารนวัตกรรมอย่างเป็นระบบครบวงจร ที่เรียกว่า ระบบการบริหารนวัตกรรม ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม ดังภาพที่ 2.7 รายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 การบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรม

(De Bes and Kotler, 2011)

1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย การกำหนด

เป้าประสงค์การสร้างนวัตกรรม การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

1.1) การกำหนดเป้าประสงค์การสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดผู้รับผิดชอบต่อเป้าประสงค์ การกำหนดระยะเวลาในการบรรลุเป้าประสงค์ และการกำหนดจำนวนเป้าประสงค์ด้านนวัตกรรมที่ต้องการ

1.2) การกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดปริมาณนวัตกรรม การกำหนดประเภทของนวัตกรรม การกำหนดระดับของนวัตกรรมที่ต้องการ และการจัดสรรทรัพยากร

2) **การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม** ประกอบด้วย การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมในแต่ละบทบาท การกำหนดเทคนิค การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรม และการจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรม ดังนี้

2.1) การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมในแต่ละบทบาท De Bes และ Kotler (2011) ได้นำเสนอ A-F model ซึ่งเป็นรูปแบบของบทบาทสำคัญที่พบในองค์การที่มีการปฏิบัติด้านนวัตกรรมที่ดีเลิศ รูปแบบนี้มีแนวคิดที่ว่า บทบาทของบุคคลมีความสำคัญเป็นลำดับแรกและกระบวนการสร้างนวัตกรรมเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบทบาท ได้แก่

(1) **ผู้ริเริ่ม (Activators)** เป็นบุคคลที่เริ่มกระบวนการนวัตกรรม โดยไม่มีความกังวลเกี่ยวกับขั้นตอนและระยะของนวัตกรรม และอาจเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของทีมนวัตกรรม ภารกิจของผู้ริเริ่มคือ การเริ่มต้นกระบวนการ

(2) **ผู้ค้นหา (Browsers)** เป็นผู้เชี่ยวชาญในการค้นหาข้อมูลข่าวสารหน้าที่ของผู้ค้นหาไม่ใช่การสร้างสิ่งใหม่ แต่เป็นการสนับสนุนกลุ่มด้วยข้อมูลข่าวสาร ภารกิจหลักคือการตรวจสอบกระบวนการทั้งหมด และค้นหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งในขั้นตอนการเริ่มต้นกระบวนการและขั้นตอนการนำแนวคิดใหม่ไปใช้

(3) **ผู้สร้าง (Creators)** เป็นบุคคลที่สร้างแนวคิดสำหรับผู้ที่เหลือในกลุ่มหน้าที่หลักคือการสร้างแนวคิดใหม่ให้เป็นรูปเป็นร่างและมีความเป็นไปได้ ค้นหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ในทุกจุดของกระบวนการ

(4) **ผู้พัฒนา (Developers)** เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแนวคิดไปเป็นผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นผู้สร้างแนวคิดที่เป็นรูปธรรม เป็นผู้สร้างรูปแบบการวางแผนทางการตลาด ผู้สร้างจะมาพร้อมกับแนวคิด แต่ผู้พัฒนาจะเป็นผู้ประดิษฐ์สิ่งนั้น หน้าที่หลักคือการรับแนวคิดและเปลี่ยนมาเป็นวิธีแก้ปัญหา หรือ การประดิษฐ์

(5) **ผู้จัดการ (Executors)** เป็นบุคคลที่ดูแลทุกอย่างในขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติและการดำเนินการ หน้าที่หลักคือการปฏิบัติ นำนวัตกรรมไปสู่องค์กรและตลาด

(6) **ผู้สนับสนุน (Facilitators)** เป็นผู้อนุมัติการใช้อุปกรณ์และการลงทุนใหม่ เพื่อให้กระบวนการนวัตกรรมดำเนินต่อไป ผู้สนับสนุนจะจัดการกระบวนการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการติดขัด หน้าที่หลักคือการจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในกระบวนการสร้างนวัตกรรม

2.2) การกำหนดเทคนิคที่ใช้ในแต่ละบทบาท ได้แก่

- (1) เทคนิคการริเริ่มสร้างแนวคิดใหม่
- (2) เทคนิคการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ
- (3) เทคนิคการสร้างแนวคิดใหม่ให้มีความเป็นไปได้
- (4) เทคนิคการประดิษฐ์และพัฒนานวัตกรรมให้เป็นรูปธรรม
- (5) เทคนิคการนำนวัตกรรมไปใช้
- (6) เทคนิคการสนับสนุนทรัพยากร

2.3) การกำหนดเวลาที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดในการสร้างนวัตกรรม และระยะเวลาที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมแต่ละบทบาท

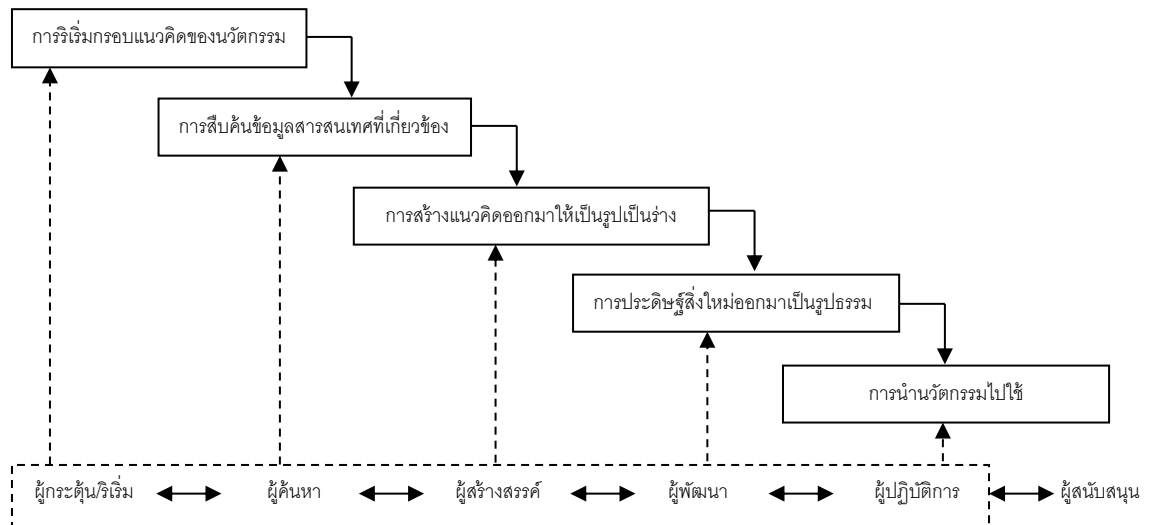
2.4) การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรม

ตารางที่ 2.3 A - F model: เมทริกซ์การทำงานร่วมกันของแต่ละบทบาท

	Activators	Browsers	Creators	Developers	Executors
Activators	INITATION Framework of the innovation				
Browsers		INFORMATION Relevant information			
Creators			IDEATION Concept		
Developers				INVENTION Tangible solution /marketing plan	
Executors					IMPLEMENTATION Launch

(Kotler, 2011: 159)

การทำงานร่วมกันของบุคคลในแต่ละบทบาท ปรากฏดังตารางที่ 2.3 โดยแต่ละบทบาทต้องอาศัยการทำงานแบบร่วมมือที่แต่ละบทบาทต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ความร่วมมือระหว่างบุคคลในแต่ละบทบาทของกระบวนการสร้างนวัตกรรม

สำหรับหน้าที่ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลในแต่ละบทบาท มักจะเกิดขึ้นยากในองค์กร และไม่ค่อยพบในกระบวนการ แต่การพัฒนาทักษะใหม่เหล่านี้ จะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในกระบวนการนวัตกรรม หน้าที่ในเชิงความร่วมมือและการผสมผสานระหว่างบทบาท ดังปรากฏในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 หน้าที่ในเชิงความร่วมมือและการผสมผสานระหว่างบทบาทในกระบวนการสร้างนวัตกรรม

บทบาท	ผู้ริเริ่ม	ผู้ค้นหา	ผู้สร้าง	ผู้พัฒนา	ผู้จัดการ
ผู้ริเริ่ม	การริเริ่ม กรอบแนวคิดของ นวัตกรรม	ระบุงกรอบแนวคิด การวิจัยตาม เป้าหมายของ กระบวนการ ระดับ และแนวทาง	มุ่งเน้นการนำไปใช้ ในเชิงสร้างสรรค์ - เป็นผู้กำหนด วัตถุประสงค์และ กรอบแนวคิดของ กระบวนการ	การรับประกันการ วางแนวทางด้วย กลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งหมด	ทำให้ผู้ปฏิบัติมั่นใจ ว่าการนำนวัตกรรม ไปปฏิบัติในขั้น สุดท้าย ยังคงอยู่ใน แนวทางที่ เฉพาะเจาะจง
ผู้ค้นหา	จัดประเภทการ เรียนรู้จาก ข้อผิดพลาดหรือ ความล้มเหลวของ นวัตกรรม - การค้นหาโอกาสที่ จะนำไปสู่การ กระตุ้นใหม่	ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้อง	เป็นสิ่งเจ้าและข้อมูล สำหรับการ สร้างสรรค์ที่อยู่ นอกเหนือจากการ วิจัย	การวิเคราะห์ ผลิตภัณฑ์โดยใช้ เทคโนโลยีเดียวกัน เพื่อช่วยให้ผู้พัฒนา สามารถระบุการใช้ งานและออกแบบ - การค้นหาผู้ผลิต วัตถุดิบที่เป็นไปได้	ศึกษาเอกสาร กลยุทธ์อ้างอิง ทางการตลาดและ การเรียนรู้จาก ข้อผิดพลาดในการ นำนวัตกรรมที่ คล้ายคลึงกันไปใช้
ผู้สร้าง	นำแนวคิดที่ถูก ละทิ้งใน กระบวนการ มาเริ่ม กระบวนการใหม่ที่ ต่างจากเดิม	คิดค้นวิธีการใหม่ใน การติดตามข้อมูล สารสนเทศหรือ ผสมผสานขั้นตอนที่ มีอยู่ให้เหมาะสมกับ กระบวนการ	การสร้างแนวคิด ออกมาให้เป็น รูปร่าง แนวความคิด	สร้างเครื่องมือการ แก้ปัญหาเชิง สร้างสรรค์จาก อุปสรรค หรือความ ยากที่พบในขั้นตอน การพัฒนา	ช่วงของการ สร้างสรรค์จะเกิดขึ้น พร้อมกับแนวคิด ใหม่และเป็นต้นแบบ ในการวางแผน ปล่อยสินค้า/บริการ ใหม่
ผู้พัฒนา	ความเป็นไปได้ใหม่ หรือการนำ เทคโนโลยีเดียวกัน ไปใช้ในนวัตกรรม อื่นๆ	ทำข้อมูลสารสนเทศ ให้สมบูรณ์ เพื่อ วิเคราะห์แนวโน้ม ทางสังคมและ การตลาด	ช่วยระบุแนวคิดที่ พัฒนามาจากความ สร้างสรรค์ - ระบุข้อจำกัด ทางด้านเทคนิคของ แนวคิด	การประดิษฐ์ วิธีที่เป็นรูปธรรม/ วางแผนการตลาด	ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โดยการทดสอบและ ใช้งานหลังจาก ปล่อยออกสู่ตลาด แล้ว
ผู้จัดการ	แนวคิดของ นวัตกรรมเล็กๆ ภายหลังการจัดการ นวัตกรรมแบบสุดขีด	ความเข้าใจตลาด และช่องทาง การขาย	วิธีการติดตาม คุณค่าในฐานะของ ผู้สร้างแนวคิด	การคาดคะเนปัญหา ศักยภาพทาง การตลาดก่อนที่จะ สร้างนวัตกรรม	การนำไปปฏิบัติ การเผยแพร่

(De Bes & Kotler, 2011: 160)

3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหาร การจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารในองค์กร การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการทำงานแบบข้ามสายงาน และการจัดสภาพแวดล้อม ดังนี้

3.1) การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนความคิดเห็นใหม่ๆ และการกำกับติดตามการสร้างนวัตกรรม

3.2) การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาด การทำงานแบบร่วมมือ และการฝึกอบรมเทคนิคการสร้างนวัตกรรม

3.3) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

3.4) การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรม โครงการด้านนวัตกรรม ผู้ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม ผลที่ได้จากการนำนวัตกรรมไปใช้

3.5) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการทำงานข้ามสายงาน ได้แก่ การจัดตั้งทีมสร้างนวัตกรรมจากผู้ที่มีความถนัดเชี่ยวชาญต่างกัน หรืออยู่ในสายงานที่ต่างกัน เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ที่หลากหลาย

3.6) การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมความสร้างสรรค์ ได้แก่ การจัดพื้นที่สร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศสร้างสรรค์ และการจัดเวลาสำหรับการสร้างสรรค์อย่างเพียงพอ

4) การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย การประเมินความสามารถใน 4 มิติ ได้แก่ การประเมินด้านเศรษฐกิจ การประเมินความเข้มข้น การประเมินประสิทธิผล และการประเมินวัฒนธรรม ดังนี้

4.1) การประเมินทางเศรษฐกิจ ได้แก่

(1) ต้นทุนการสร้างนวัตกรรม/หน่วย

4.2) การประเมินความเข้มข้น ได้แก่

(1) จำนวนนวัตกรรม

(2) จำนวนครั้งที่ใช้นวัตกรรม

(3) จำนวนโครงการด้านนวัตกรรม

(4) จำนวนอุปสรรคที่ถูกกำจัด

(5) การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา

4.3) การประเมินประสิทธิผล ได้แก่

- (1) อัตราความสำเร็จของผลผลิตใหม่
- (2) ค่าเฉลี่ยการลงทุน/โครงการ
- (3) ค่าเฉลี่ยผลกระทบจากการลงทุน/โครงการที่ประสบความสำเร็จ
- (4) ค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายของแนวคิดและโครงการที่ถูกปฏิเสธ
- (5) จำนวนปีในการดำรงตำแหน่งของผู้นำ

4.4) การประเมินวัฒนธรรม

- (1) ร้อยละของผู้ที่สร้างแนวคิด
- (2) ร้อยละของผู้ประเมินแนวคิด
- (3) อัตราของจำนวนแนวคิด/บุคลากร/ปี
- (4) ร้อยละของเวลาที่ใช้สร้างนวัตกรรม
- (5) จำนวนของฝ่ายที่ใช้นวัตกรรมเป็นฐาน
- (6) แนวโน้มการดำเนินการที่มีความเสี่ยง
- (7) จำนวนการเปลี่ยนหน้าที่

5) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และ การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้

5.1) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่

- (1) เงินรางวัล
- (2) สวัสดิการ

5.2) การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่

- (1) การชมเชยต่อสาธารณชน
- (2) การเข้าถึงเขตที่ควบคุม
- (3) เวลาอิสระหรือเวลาพิเศษ
- (4) ทักษะการในการวิจัย

2.3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรม

การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นแนวคิดที่สำคัญของการบริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์การ Von Stamm (2008) ได้เสนอประเด็นสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมแห่งความสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4 ประการ ได้แก่

1) จำเป็นจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องเพื่อเป็นกุญแจสำคัญ และบุคคลที่มีอิทธิพลที่สุดต่อการก่อร่างสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือผู้นำขององค์กร

2) จำเป็นต้องบันทึกเมื่อมีความพยายามจะเปลี่ยนแปลงองค์การให้นวัตกรรมเกิดขึ้น เพราะหลายๆ องค์กรมักจะเกิดการต่อต้าน การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติของมนุษย์เช่นเดียวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวการสูญเสียอำนาจและความเป็นตัวเอง

3) มรดกขององค์กรเป็นตัวต่อต้านการเกิดนวัตกรรมในองค์กร

4) ลักษณะสำคัญขององค์กรที่มักพบในวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การทดลองและข้อสรุป (Experimentation and termination) ความร่วมมือและการแข่งขัน (Collaboration and competition) ความสนุกสนานและตรงประเด็น (Fun and Focus) การจัดระบบและกระบวนการ (Alignment of systems and processes) ความตระหนักด้านการออกแบบ (Design awareness) และการมุ่งมั่นไปสู่นวัตกรรม (Commitment to innovation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1) การทดลองและข้อสรุป (Experimentation and termination) ความมุ่งมั่นที่จะทดลองเป็นลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งเป็นการท้าทายต่อสภาพปัจจุบัน เหตุผลแรกคือเป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน และการทดลองไม่สามารถคาดได้ว่าจะประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแห่งการทดลอง 3 ประการ ได้แก่ 1) การยอมรับความล้มเหลว 2) การมีตัวเลือกที่แตกต่างให้มากๆ และมีความสามารถที่จะหาข้อสรุป (ศิลปะการเริ่มต้นให้กว้างที่สุดและทำให้แคบที่สุดอย่างรวดเร็วและเหมาะสม) 3) แนวคิดแบบกล้าคิดกล้าทำ (Can-do approach) ที่คนในองค์กรพยายามทำการทดลองโดยไม่ต้องขออนุญาตก่อนทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อวัฒนธรรมแห่งการทดลองคือความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรู้สึกเหมือนอยู่ที่บ้านของคนในองค์กร หากคนรู้สึกสบายใจที่จะทดลองและสำรวจจะทำให้ได้แนวคิดใหม่ๆ ที่อาจจะไม่เหมาะสมในตอนแรกแต่อาจจะกลายเป็นแนวคิดที่เหมาะสมในเวลาต่อมาได้

4.2) ความร่วมมือและการแข่งขัน (Collaboration and competition) องค์กรแห่งนวัตกรรมมุ่งมั่นที่จะสร้างความร่วมมือในองค์กรผ่านการทำงานเป็นทีมแบบข้ามฝ่าย หรือความร่วมมือภายนอกในลักษณะของการร่วมลงทุนหรือพันธมิตร หรือการลดรูปแบบเชิงโครงสร้างของเครือข่าย อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ยังคงต้องการการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การแข่งขันกันระหว่างทีมในองค์กร ทีมที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะเป็นผู้

ชนะ และทีมผู้แพ้ก็ยินดีที่จะร่วมสนับสนุนผู้ชนะ ในองค์การที่มีวัฒนธรรมการแข่งขันในเชิงบวก เช่นนี้จะไม่เกิดความรู้สึกเสียหน้าหรือทำให้ศักยภาพการทำงานครั้งหน้าลดลง

4.3) ความสนุกสนานและตรงประเด็น (Fun and Focus) ความสนุกสนาน การสำรวจและการเล่นเป็นลักษณะที่เป็นพื้นฐานของนวัตกรรม บรรยากาศที่น่าขบขัน จะกระตุ้นให้เกิดแนวคิดและคำแนะนำ การทำสิ่งที่ผิดพลาดกลายเป็นสิ่งที่รับได้ และยอมให้เกิดการสำรวจแนวคิดที่ดูเหมือนเป็นเรื่องไร้สาระ แต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมจะต้องถูกปลูกฝังให้เกิดขึ้น มีความเชื่อว่านวัตกรรมจะเกิดขึ้นผ่านการมุ่งสนใจและการมีข้อบังคับ

4.4) จัดระบบและกระบวนการ (Alignment of systems and processes) การจัดระบบและกระบวนการมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การเกิดนวัตกรรมแห่งนวัตกรรมได้ นโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งการคัดเลือกบุคคลและการให้ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจทำสิ่งใดๆ ในองค์การและสิ่งที่จะให้คุณค่าในองค์การ ซึ่งควรจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์การและช่วยสนับสนุนนวัตกรรม ถ้าวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งที่พึงประสงค์แต่ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานรายบุคคล คนก็จะไม่เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือและแบ่งปันกัน ถ้าบุคคลถูกจัดสรรตามคุณสมบัติทางด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียว มากกว่าที่จะประเมินจากความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ ผู้จัดการจะเป็นศูนย์รวมของทุกส่วน การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ และควรให้ความสำคัญต่อ “Soft Skill” ซึ่งควรพิจารณาจากลักษณะของบุคคล ไม่มีองค์การใดที่สามารถอยู่รอดได้เพียงเพราะมีนักนวัตกรรมหรือนักปรับเปลี่ยนเท่านั้น การผสมผสานระหว่างทักษะที่แตกต่างและจุดเด่นของแต่ละบุคคลจะทำให้เกิดแนวคิดที่ยิ่งใหญ่ มีการสร้างวัฒนธรรมแบบ “Flat-hierarchy” ที่ทำให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อองค์การ กระบวนการสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อองค์การ ผ่านการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกในแต่ละฝ่ายขององค์การ และมีวิธีการส่งเสริมให้เกิดความเป็นกันเอง ความรู้สึกเป็นครอบครัว และความเป็นเครือข่าย ผ่านการทำงานเป็นทีมและการหมุนเวียนภาระงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นแหล่งของนวัตกรรม

4.5) ตระหนักถึงการออกแบบ (Design awareness) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะเป็นเครื่องสะท้อนว่าอะไรที่ให้องค์การคงอยู่ได้ ค่านิยมและความเชื่อควรจะถูกสะท้อนออกมาในรูปของทุกสิ่งที่ทำและผลผลิตที่ได้ การจัดการ ภาวะผู้นำ และหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์สามารถจะทำให้เกิดค่านิยมและสนับสนุน กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

ที่เหมาะสม การออกแบบและการจัดการการออกแบบสามารถช่วยให้เกิดความเชื่อและค่านิยมที่มองเห็นได้และเกิดลักษณะทางกายภาพที่สอดคล้องกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสิ่งทีองค์กรเป็นทั้งผลผลิตที่ได้ รูปแบบของงานเขียนในองค์การ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน

4.6) มุ่งมั่นไปสู่นวัตกรรม (Commitment to innovation) องค์การแห่งนวัตกรรมจะไม่เปลี่ยนนโยบาย ละเลยการสร้างทีมนวัตกรรมหรือยกเลิกโครงการ เพราะการมีเวลาจำกัดทำให้ทำสิ่งต่างๆ ยากขึ้น การสำรวจองค์การที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะสร้างนวัตกรรมมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปได้ยาก องค์การมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรมแบบเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical innovation) และประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงการวางแผน ได้แก่ นวัตกรรมอยู่ในพื้นที่ส่วนขยาย เช่น กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม การปฏิบัติการเชิงนวัตกรรม และองค์การแห่งนวัตกรรม มีนวัตกรรมแบบเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงมากกว่าในอดีต การประสบความสำเร็จมักจะมีเพิ่มขึ้นในองค์การที่มุ่งมั่นจะทำในสิ่งที่เสี่ยง สร้างแรงกระตุ้นเชิงบวกต่อนวัตกรรม

Pfeffer (2002) ได้เสนอวิธีการสร้างวัฒนธรรมเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ดังนี้

- 1) ลดความสำคัญของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ของบุคคลในองค์การ
- 2) อย่าตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและให้ความสำคัญกับงบประมาณมากเกินไป
- 3) อย่าลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาด
- 4) ลดการแข่งขันภายในองค์การ
- 5) ส่งเสริมการทำในสิ่งที่แตกต่าง

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม แต่ผู้สร้างนวัตกรรมยังคงต้องเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ (De Bes & Kotler, 2011; Kuratko, 2012; Morris, Kuratko, & Covin, 2011) ดังนี้

- 1) ความกลัวทั่วๆ ไป
- 2) ความกลัวการทำผิดพลาด
- 3) ความกลัวการโต้ตอบ
- 4) กำหนดเวลาและแรงกดดันที่เข้มงวด
- 5) การแข่งขันภายในองค์การที่มากเกินไป
- 6) ผลกระทบจากการลดขนาดขององค์การ

- 7) การขาดกระบวนการและทิศทางที่เหมาะสม
- 8) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง / แนวคิดแบบอนุรักษ์นิยม
- 9) ความเครียด
- 10) ความขัดแย้งภายในองค์กร
- 11) การขาดแคลนทรัพยากร
- 12) การให้รางวัลน้อยเกินไป
- 13) ขอบเขตของงาน
- 14) การไม่มีพันธมิตร

อุปสรรคดังกล่าวข้างต้น อาจทำให้ผู้สร้างนวัตกรรมเกิดความเครียด Kuratko (2012) ได้นำเสนอการจัดการความเครียด โดยกล่าวว่าความเครียดไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอ ในธรรมชาติด้านบวก ความเครียดมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ เพราะความเครียดจะช่วยให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดการปรับปรุงผลงาน ความเครียดมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีความพยายามสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ความเครียดก็เป็นสิ่งที่ต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการที่นักนวัตกรรมใช้จัดการกับความเครียดจากการวิจัยเรื่องการจัดการความเครียดในการประกอบการ มีดังนี้

- 1) การสร้างเครือข่าย เป็นการบรรเทาความเครียดด้วยการแบ่งปันประสบการณ์กับนักนวัตกรรมคนอื่นๆ การได้รับรู้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้อื่นเป็นสิ่งที่สามารถช่วยบำบัดได้
- 2) การสร้างความสดชื่นให้กับตัวเอง โดยการหาวันหยุดพักผ่อน หรือการพักผ่อนระยะสั้นๆ ในแต่ละวัน
- 3) การเข้าถึงบุคคล การสร้างความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับพนักงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา โดยจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวระยะสั้นๆ ขององค์กร การจัดชั่วโมงทำงานให้มีความยืดหยุ่น การจัดงานร่วมแสดงความยินดี เป็นสิ่งที่ไม่เพียงแต่จะช่วยให้พนักงานสามารถสร้างผลผลิตได้มากขึ้น แต่เป็นการช่วยลดความเครียดภายในองค์กรด้วย
- 4) การได้รับมุมมองใหม่ๆ เป็นสิ่งที่นักนวัตกรรมต้องการหนีจากแนวคิดเก่าๆ ของตนเอง และมองหาแนวคิดหรือมุมมองใหม่ๆ
- 5) การมอบหมายงาน การนำไปปฏิบัติจะต้องการระยะเวลา ซึ่งการได้รับเวลา เป็นสิ่งที่นักนวัตกรรมต้องเรียนรู้ถึงหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากสำหรับพวก

เขา เพราะพวกเขามักจะคิดว่าต้องรวมทุกทัศนคติของนวัตกรรม แต่การได้รับเวลาจะช่วยบรรเทาความเครียด ดังนั้น การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมจึงเป็นวิธีการที่ควรนำไปปฏิบัติ

6) การออกกำลังกาย เป็นวิธีการที่ช่วยบรรเทาความเครียดได้อย่างดี

โดยสรุป การเสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม มีการจัดบันทึกการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อป้องกันการต่อต้าน รวมทั้งมีการสนับสนุนการทดลองและหาข้อสรุป การส่งเสริมความร่วมมือและการแข่งขันในระดับที่ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความสนุก และเรียนรู้จากความผิดพลาด การจัดระบบและกระบวนการ การส่งเสริมการออกแบบสิ่งใหม่ๆ และความมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม รวมทั้งพยายามขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการสร้างนวัตกรรม

2.3.4 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

การบริหารนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการคิดและทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร (White & Bruton, 2007) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ดังต่อไปนี้

Bryson (2011) นำเสนอการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ด้วยวิธีการดังนี้

1) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องมีทักษะการประกอบการและการกระทำในสิ่งที่เสี่ยง สร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ การสร้างแนวคิดใหม่ๆ การสื่อสารแบบเปิด และการคิดเชิงการประกอบการ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้คนในองค์กรตระหนักถึงการประกอบการ หรือการสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร คนในองค์กรจะต้องยอมรับแนวคิดด้านนวัตกรรม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมองว่านวัตกรรมเป็นโอกาสมากกว่าเป็นภัยคุกคาม

2) สนับสนุนการทำสิ่งที่มีความเสี่ยง สภาพแวดล้อมในองค์กรแห่งความสร้างสรรค์และนวัตกรรมต้องการวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำสิ่งที่มีความเสี่ยงโดยไม่มีการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้น

3) การสื่อสารแบบเปิด ความสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และแนวคิดใหม่ๆ โดยไม่ถูกจำกัดอยู่กับการสื่อสารในสายงานของตน

4) การจัดโครงสร้างขององค์การ องค์การจะต้องมีการจัดทีมหรือกลุ่มคนเพื่อทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แทนการทำงานตามสายงานแบบเดิมๆ

5) การสนับสนุนให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ คนในองค์การควรได้รับอิสระในการทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน และได้รับการชมเชยเมื่อวิธีการใหม่ๆ นั้นสำเร็จ ส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และในการมอบหมายหน้าที่การทำงานก็ควรอนุญาตให้พนักงานคิดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง

6) การซึ่มซึบความภาคภูมิใจและข้อตกลงร่วมกัน องค์การที่ประสบความสำเร็จในด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะมีวัฒนธรรมการยอมรับหน้าที่และข้อตกลงร่วมกันเพิ่มเติมจากหน้าที่ตามบทบาทของตน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความภาคภูมิใจขององค์การเสริมแรงทางบวกและสามารถเป็นต้นแบบที่ดีต่อผู้อื่นได้

7) การให้ความสนใจและดำรงรักษาพรสวรรค์ด้านความคิดสร้างสรรค์ซึ่งในการสรรหาพนักงานจะต้องพิจารณาจากความสามารถและความสนใจ ภูมิหลังและบุคลิกภาพที่หลากหลาย และมีกระบวนการคัดเลือกที่เข้มงวด

De Bes และ Kotler (2011) เสนอแนวทางการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างนวัตกรรมในระบบการบริหารนวัตกรรม ได้แก่

- 1) การจัดพื้นที่สร้างสรรค์
- 2) การจัดพื้นที่ออนไลน์ (e-space) สำหรับสร้างนวัตกรรม
- 3) การสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์
- 4) การจัดสรรเวลาที่เพียงพอ

Von Stamm (2008) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานที่สามารถช่วยสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ดังนี้

1) จัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้ใช้ได้ สภาพแวดล้อมภายในองค์การสามารถบ่งบอกถึงตัวตนและวัฒนธรรมขององค์การได้ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีความสำคัญเพิ่มขึ้น เมื่อบริษัทเริ่มกลายเป็นองค์การแบบเสมือนจริง สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นมากขึ้น เพราะช่วยให้คนในองค์การเข้าใจองค์การ สิ่งที่องค์การเป็นค่านิยมร่วม สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น สภาพแวดล้อมที่ไม่แออัด มีระบบปรับอากาศและแสงสว่างที่เพียงพอ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือระดับความเป็นมิตร (Degree of Friendliness) การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการสนทนาที่ดีจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศเชิงบวก สภาพแวดล้อมที่ดี

จะต้องช่วยให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลายเพื่อตอบสนองความต้องการทางจิต ความต้องการทางอารมณ์และความต้องการทางกายภาพ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานจะต้องช่วยสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันโดยสรุป สามสิ่งที่จะได้รับจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การส่งสัญญาณเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร การสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมบางอย่าง และช่วยสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลง

2) สนับสนุนให้การสร้างสรรค์เป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กร

3) ลักษณะของสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ช่วยสนับสนุนการสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีดังนี้

3.1) พื้นที่สำหรับประชุมและพักผ่อนหย่อนใจ การพบปะกันโดยบังเอิญ และร่วมเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ เป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ดังนั้น การหาพื้นที่ให้คนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจึงเป็นสิ่งจำเป็น

3.2) ความหลากหลายของพื้นที่ต่างๆ ในการทำงาน พนักงานจะต้องมีโอกาสเลือกพื้นที่ในการทำงานตามที่ชอบ ในทุกๆ โอกาส และจะต้องมีบรรยากาศที่ดี เงียบ มีวิวทิวทัศน์ที่ดี เหมาะแก่การสนทนาที่เป็นส่วนตัว ตอบสนองความต้องการและปฏิสัมพันธ์ของคนที่แตกต่างกัน

3.3) การจัดแผนงาน การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารข้ามแผนก จะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจและความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือได้ง่ายขึ้น

3.4) พื้นที่สำหรับทีมงาน การจัดคนเข้าทำงานในลักษณะของทีมงาน 5 – 6 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ นักวางแผน ทีมสร้างสรรค์ และหน้าที่อื่นๆ ตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้ได้แนวคิดที่ดีกว่า

3.5) พื้นที่สำหรับนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ พื้นที่สำหรับการสร้างความร่วมมือจะต้องแยกจากห้องประชุม ไม่มีความกดดัน ทำให้ความคิดฉิวไหลและเกิดพลังแห่งการสร้างสรรค์ โดยมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย ซึ่งพื้นที่สำหรับศูนย์นวัตกรรมจะต้องประกอบด้วย

(1) การมีปฏิสัมพันธ์ - พื้นที่สร้างความร่วมมือจะต้องทำให้เกิดการโต้ตอบ คนจะต้องสามารถเข้ากลุ่ม แยกกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด

(2) การแสดงความคิดเห็นให้ผู้อื่นรับรู้ - แนวคิดที่สามารถสื่อให้ผู้อื่นรับรู้ได้จะมีพลัง ดังนั้น ห้องสำหรับการสร้างความร่วมมือจะต้องมีกระดานไวท์บอร์ด กระดานปากกาหลาย ๆ สี ไว้นับสนุน

(3) ความสวยงาม - พื้นที่ที่สวยงามเป็นสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดจินตนาการ

(4) ความสนุก - การเล่นทำให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดปฏิสัมพันธ์จนกลายเป็นความร่วมมือ อีกทั้งความสนุกช่วยทำให้บุคคลคิดนอกกรอบ

(5) ความอุดมสมบูรณ์ - จำนวนทรัพยากรที่มีให้เลือกใช้มากมายจะช่วยให้เกิดบรรยากาศของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการแบ่งปัน ซึ่งนำไปสู่การสร้างความร่วมมือและการสร้างแนวคิดใหม่

(6) เครื่องมือ - เครื่องมือที่พร้อมใช้งาน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.6) สิ่งกระตุ้นเพิ่มเติม เช่น หนังสือ สิ่งพิมพ์ ต้นแบบ วัตถุที่มีคุณค่า หรือสิ่งที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างนวัตกรรม และจัดหาแหล่งที่สร้างแรงบันดาลใจเพิ่มเติม

2.3.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรม

การพัฒนาผู้บริหารองค์การให้เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะผู้บริหารเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรม มีดังนี้

Von Stamm (2008) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรมคือ ความมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

McGrath และ MacMillan (2000) นำเสนอหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำรงรักษานวัตกรรมของผู้บริหาร ดังนี้

1) การสร้างความท้าทาย โดยกำหนดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมคิดและทำซ้ำๆ จนเรื่องของความท้าทายนี้กลายเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นประจำในองค์การ

2) ให้ความสนใจกับความไม่แน่นอนที่ได้รับจากสมาชิกในทีม และทำให้ความไม่แน่นอนกลายเป็นเรื่องที่ไม่น่ากังวล โดยการสร้างความมั่นใจให้แก่คนในองค์การว่าสามารถทำสิ่งต่างๆ เมื่อมีโอกาส โดยไม่ต้องขออนุญาต

3) กำหนดข้อจำกัด/เงื่อนไขที่ชัดเจน ว่าสิ่งใดยอมรับได้ สิ่งใดยอมรับไม่ได้ ในการกระทำเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

4) การขจัดอุปสรรค รวมทั้งการแก่งแย่งทรัพยากรภายในองค์กรซึ่งเป็นประเด็นที่มักเกิดขึ้นเมื่อมีการเติบโตของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ การขยายแนวคิดใหม่ในองค์กร นโยบายด้านการคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางด้านการปกครอง ความสามารถในการรวมกลุ่มใหม่/การจัดระบบใหม่ และการวิจารณ์ในมุมอื่นๆ เป็นสิ่งที่ผู้จัดการควรกระทำ

5) สนับสนุนให้โครงการด้านนวัตกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกำกับ และการควบคุมเชิงโครงสร้างของโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมด้วย

Kuratko (2012) ได้สังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กรจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยขององค์กรที่ช่วยสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Kuratko, 2012) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้จัดการในระดับกลางจะต้องนำมาปฏิบัติได้แก่

1) การสนับสนุนการจัดการ เป็นความมุ่งมั่นของผู้จัดการในระดับสูงที่จะส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการเป็นผู้ชนะเลิศในด้านแนวคิดเชิงนวัตกรรม และการจัดหาทรัพยากรบุคคลที่มีการกระทำเชิงนวัตกรรม

2) อำนาจการตัดสินใจ /อิสระในการทำงาน ความมุ่งมั่นของผู้จัดการระดับสูงที่จะอดทนต่อความล้มเหลว การตัดสินใจและอิสระในการทำงานอำนาจและความรับผิดชอบต่อผู้บริหารระดับกลาง

3) รางวัลและแรงจูงใจ การพัฒนาและการใช้ระบบรางวัลที่ได้มาจากการปฏิบัติงาน เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานและการกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทาย

4) การให้เวลาในการทำงาน การประเมินภาระงานเพื่อรับประกันบุคคลและกลุ่มที่จะต้องการเวลาในการสร้างนวัตกรรม และงานที่จะต้องใช้โครงสร้างสนับสนุนทั้งผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้นกับเป้าหมายในระยะยาว

5) ขอบเขตขององค์กร การอธิบายผลลัพธ์ที่ผูกคาคาดหวังจากการทำงานขององค์กรและการพัฒนากลไกสำหรับการประเมิน การคัดเลือก และการใช้นวัตกรรม

นอกจากนี้ Kuratko (2012) ได้นำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมให้เป็นบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัล เป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการ

สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กร และการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับโอกาสของนวัตกรรมขององค์กร โดยแบ่งเป็น 7 ตอน ดังนี้

1) ประสบการณ์ด้านนวัตกรรม (Innovative Experience) เป็นการนำเสนอภาพรวมเพื่อทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดความต้องการสร้างกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

2) การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) เป็นการฝึกกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมให้แก่ผู้จัดการ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการคิดเชิงนวัตกรรม ร่วมอภิปรายเกี่ยวกับปัจจัยที่ยับยั้งการคิดเชิงนวัตกรรม แล้วนำข้อสรุปที่ได้ไปออกแบบเพื่อสนับสนุนการคิดเชิงนวัตกรรม

3) กระบวนการเร่งแนวคิด (Idea Acceleration Process) ผู้จัดการจะต้องสร้างแนวคิดที่เฉพาะเจาะจงกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่รวมถึงการตรวจสอบจำนวนทัศนคติของคนในองค์กร รวมถึงตัวสนับสนุนหรืออุปสรรคในเชิงโครงสร้างด้วย นอกจากนี้ ผู้จัดการต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรที่ต้องการเพื่อดำเนินโครงการนั้นๆ ให้สำเร็จ

4) อุปสรรคและการสนับสนุนให้เกิดการคิดเชิงนวัตกรรม (Barrier and Facilitators to Innovative Thinking) อุปสรรคทั้งหมดที่ขัดขวางพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม จะถูกนำมาทบทวนและอภิปราย ผู้จัดการจะได้รับการฝึกหัดซึ่งจะช่วยให้พวกเขาสามารถจัดการกับอุปสรรคเหล่านั้นในที่ทำงานได้ นอกจากนี้ จะมีการนำเสนอวิดีโอกรณีศึกษาที่บรรยายให้เห็นนักนวัตกรรมขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการกับอุปสรรคต่างด้วย

5) ทีมงานเชิงนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (Sustaining Innovative Teams) ผู้จัดการจะทำงานร่วมกัน โดยการจัดทีมตามแนวคิดของคนในกลุ่ม ซึ่งความเป็นพลวัตของทีมจะถูกนำมาทบทวนในแต่ละกลุ่มเพื่อสร้างความเข้าใจ

6) การวางแผนนวัตกรรม (Innovation Plan) หลังจากตรวจสอบอุปสรรคและปัจจัยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรแล้ว กลุ่มจะถูกถามถึงการเริ่มกระบวนการสร้างแผนให้สำเร็จการวางแผนนี้รวมถึงการตั้งจุดหมาย การสร้างทีมงาน การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและการพัฒนาโดยการจัดตารางเวลาอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อที่จะทำให้โครงการสำเร็จและมีการประเมินผล

7) การประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม (Assessing Innovative Culture) เครื่องมือเชิงสำรวจนี้ถูกนำมาบรรยายเกี่ยวกับการประเมินระดับของวัฒนธรรมการสร้าง

นวัตกรรมในองค์การ ผู้เข้าร่วมจะต้องทำแบบสำรวจนี้และจะได้ผลกลับมาเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้เข้าร่วมทุกคน เพื่อที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงองค์การของตน

อย่างไรก็ตาม การจัดอบรมเพียงครั้งเดียว ไม่สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมได้ แต่จะต้องพยายามแผ่ขยายความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอย่างแท้จริง

โดยสรุป ผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรมมีหน้าที่ในการจุดประกาย ทำทนายให้บุคคลในองค์การสร้างนวัตกรรม โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนทรัพยากร ให้อำนาจการตัดสินใจ ให้เวลา เสริมแรงจูงใจ และพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

2.3.6 การพัฒนานักนวัตกรรมและทีมสร้างนวัตกรรม

การพัฒนาทักษะและการคิดเชิงนวัตกรรมให้แก่บุคคลในองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะแนวคิดได้มาจากบุคคลและนวัตกรรมเป็นความสามารถของบุคคลที่จะถูกนำมาใช้ประโยชน์ เมื่อบุคคลมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจขององค์การและมีพลังที่จะทำสิ่งต่างๆ ด้วยความสามารถ ดังนั้น การคิดเชิงนวัตกรรมจะต้องถูกเสริมสร้างให้อยู่ในแนวคิดของบุคคล Kuratko (2012) กล่าวว่าบุคคลที่มีการคิดเชิงนวัตกรรม มีคุณลักษณะดังนี้

- 1) ความมุ่งมั่นและความพยายาม
- 2) แรงขับในการบรรลุผลสำเร็จ
- 3) แนวทางไปสู่เป้าหมาย
- 4) กระบวนการควบคุมภายในตน
- 5) อดทนต่อความคลุมเครือ
- 6) การทำสิ่งที่เสี่ยงตามที่คาดการณ์ไว้
- 7) การอดทนต่อความล้มเหลว
- 8) ระดับพลังงานสูง
- 9) ความสร้างสรรค์
- 10) วิสัยทัศน์

Kirton (1994) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของนักนวัตกรรมกับคุณลักษณะของนักปรับเปลี่ยน (Adaptor) โดยคุณลักษณะของนักนวัตกรรม ได้แก่

- 1) ความเฉลียวฉลาด
- 2) ความเป็นต้นแบบ
- 3) ความอิสระ

- 4) ความแหวกแนว/ การทำสิ่งที่แตกต่าง
- 5) การค้นพบปัญหาและแนวทางแก้ไข
- 6) การจัดการกับปัญหาโดยตั้งสมมติฐานที่เป็นไปได้
- 7) ความสามารถจัดการกับงานประจำได้อย่างรวดเร็ว
- 8) การควบคุมสถานการณ์โดยไม่ใช้อำนาจตามโครงสร้างองค์การ

ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะของนักนวัตกรรมทั้ง 18 ประการ ดังกล่าวข้างต้น เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่าน ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

Partnership for 21st century skill (2012) นิยามทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

- 1) ความคิดสร้างสรรค์
- 2) การคิดเชิงวิพากษ์และแก้ไขปัญหา
- 3) การสื่อสาร
- 4) การทำงานแบบร่วมมือ

Dyer, Gregersen และ Christensen (2009) กล่าวถึงทักษะนวัตกรรมที่ประกอบด้วย

- 1) ทักษะการเชื่อมโยง
- 2) ทักษะการตั้งคำถาม
- 3) ทักษะการสังเกต
- 4) ทักษะการทดลอง
- 5) ทักษะการสร้างเครือข่าย
- 6) ทักษะการวิจัยและพัฒนา

Wagner (2012) กล่าวถึงการสร้างนักนวัตกรรมและทักษะเพื่อความอยู่รอดในศตวรรษที่ 21 ที่ประกอบด้วย

- 1) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา
- 2) การสร้างความร่วมมือผ่านทางเครือข่าย
- 3) ความกระฉับกระเฉงและความสามารถในการปรับตัว
- 4) การคิดริเริ่มและความสามารถในการประกอบการ
- 5) การสื่อสารผ่านทางกรพูดและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ

6) การเข้าถึงและการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร

7) ความกระตือรือร้นและการจินตนาการ

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทักษะการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหาและการเชื่อมโยง (2) ทักษะในการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร (3) ทักษะการตั้งคำถาม การสังเกตและการทดลอง (4) ทักษะการริเริ่มการจินตนาการและการสร้างสรรค์ (5) ทักษะการคิดออกแบบ (6) ทักษะการสื่อสาร การทำงานแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย (7) ทักษะการปรับตัว ความอยากรู้อยากเห็นและความกระฉับกระเฉง (8) ทักษะการประกอบการ (9) ทักษะการวิจัยและพัฒนา

แนวคิดการจัดทีมสร้างนวัตกรรม เป็นแนวคิดที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การแห่งนวัตกรรมประสบความสำเร็จ Kuratko (2012) กล่าวว่า การมุ่งมั่นสร้างทีมนวัตกรรม ผู้บริหารต้องกระตุ้นการสร้างและมอบหมายงานให้แก่ทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมได้ใช้ศักยภาพในการผลิตผลงานเชิงนวัตกรรม และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม โดยทำให้เป็นรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งการทำงานแบบทีมเป็นกลยุทธ์ที่มีพลังมากขององค์การ ทีมงานจะต้องสามารถกำกับงาน บริหารจัดการได้ด้วยตนเอง ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง และได้รับมอบอำนาจในการทำงาน ทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้้องค์การแห่งนวัตกรรมประสบความสำเร็จ ความเป็นทีมแตกต่างจากกลุ่ม เพราะมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ร่วมกัน ทีมงานจึงเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการในองค์การที่ประสบความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงาน คุณภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมในองค์การ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของทีม ได้แก่

1) ข้อตกลงร่วมกันในการจัดการ การสนับสนุนของการจัดการในระดับสูงสุดเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการก่อรูปและระดมแนวคิด เพราะจะต้องใช้เวลาในการพัฒนา ผู้บริหารระดับสูงจะต้องใช้ความอดทนและยินดีที่จะสนับสนุนทรัพยากรเพื่อใช้ในการพัฒนาทีม ผลสำเร็จอาจไม่เกิดขึ้นในทันที ผู้จัดการระดับกลางมักจะเข้ามาขัดขวางการทำงานของทีม เพราะรู้สึกว่าการพัฒนาตนเองอาจถูกลดความสำคัญลง หรือ รู้สึกไม่พอใจที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของทีมใหม่ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงควรทำงานร่วมกับผู้จัดการในระดับกลางเพื่อพัฒนาทีมและลดแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง

2) การฝึกอบรมและการพัฒนา ถึงแม้ว่าจะมีลักษณะเป็นการรวมกลุ่มแบบชั่วคราวหรือถาวร ทีมงานก็ไม่ควรจะถูกสร้างขึ้นแล้วถูกละทิ้ง เช่นเดียวกับความต้องการ

ทรัพยากรต่างๆ ข้อตกลงร่วมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทั้งทางด้านเทคนิคและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็น

3) ทรัพยากรด้านข้อมูลสารสนเทศ หากต้องการให้ทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทีมจะต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ทีมไม่สามารถได้รับความช่วยเหลือด้านข้อมูลสารสนเทศทั้งหมด โดยเฉพาะทีมแบบข้ามสายงาน จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและร่วมกันแก้ปัญหา

4) ระบบรางวัล เป็นองค์ประกอบที่ยากที่สุด องค์การและพนักงานในหลายๆแห่งต่อต้านการให้รางวัลเป็นทีม ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ถูกตั้งขึ้นเพื่อวัดผลการทำงานรายบุคคล จึงต้องนำมาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเข้าใจผู้อื่นก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยสมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้งและความสามารถในการตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานแบบทีม ทั้งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การขาดแคลนทิศทางที่เหมาะสม และทำให้บุคคลในองค์การรู้สึกปลอดภัย (Kuratko, 2012)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยพิจารณาจากแนวคิดที่มีองค์ประกอบร่วม ใช้หลักการบริหารอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง

ตารางที่ 2.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่สนับสนุนการสร้าง
นวัตกรรม

การบริหารที่สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม	การเร่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร (Kuratko and others, 2012)	สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ในองค์กร (Stamm, 2008)	สถาปัตยกรรมการสร้างและดำรงรักษา นวัตกรรม (Dundon, 2002)	การตั้งค้การเพื่อสนับสนุนความ สร้างสรรค์และนวัตกรรม (Katz (2003)	การตั้งค้การเพื่อสร้างนวัตกรรม (Trott, 2008)	การจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการ สร้างนวัตกรรม (Bryson, 2011)	ระบบการบริหารนวัตกรรม (De Bes & Kotler, 2011)
1. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนวัตกรรม							✓
1.1 การกำหนดเป้าประสงค์	✓		✓	✓			✓
1.2 กำหนดกลยุทธ์	✓						✓
1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ							✓
2. การจัดองค์การเพื่อสร้างนวัตกรรม							
2.1 การสร้างแนวคิดด้านนวัตกรรม	✓						✓
2.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม	✓	✓			✓		✓
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	✓						✓
3.1 การลดอุปสรรค	✓						✓
3.2 สิ่งจูงใจ	✓					✓	✓
3.3 การสื่อสาร			✓	✓		✓	✓
4. การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้าง นวัตกรรม	✓	✓	✓	✓		✓	✓
5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์การแห่ง นวัตกรรม	✓	✓		✓		✓	✓
6. การพัฒนานักนวัตกรรม	✓				✓		✓
7. การสร้างทีมนวัตกรรม	✓						✓
8. การวัดความสามารถขององค์การในการ สร้างนวัตกรรม							✓
9. การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม	✓			✓			✓

จากตารางที่ 2.5 ผู้วิจัยได้กำหนดให้แนวคิดระบบการบริหารที่สนับสนุนการสร้าง
นวัตกรรม เป็นกรอบแนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

2.4.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาถึงนิยามของกลยุทธ์ มีนักวิชาการได้แสดงทรรศนะไว้หลายท่าน ดังนี้
Certo และ Peter (1991) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่
มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Wright, Kroll และ Parnel (1998) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของ ผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือ แผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตาม สถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ผ่านการ วางแผนอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถบริหารองค์การโดยขาดทิศทางและแผนงานที่ชัดเจนได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมี ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การ ดังคำกล่าวของพสุ เดชะรินทร์ (2553) ที่ว่า ถ้าเปรียบองค์การเป็นเรือลำใหญ่ลำหนึ่ง กลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนหางเสือเรือที่ช่วยในการกำหนด และกำกับทิศทางของเรือ รวมทั้งเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่ช่วยให้การขับเคลื่อนเรือไปถึง จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

จินตนา บุญบงการ และณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2546) กล่าวถึงประโยชน์ของ การนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์การ 4 ประการ ดังนี้

(1) กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความ เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศ ทิศทางการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

(2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และควบคุมกลยุทธ์ในฐานะที่เป็น ระบบหนึ่ง ซึ่งแนวคิดนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ทำให้การจัดสรร ทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

(3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษาและ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้ผู้บริหาร และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์การ ตลอดจนอิทธิพล ของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความ ทำทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

(4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยพัฒนา ศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมและคู่แข่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจภาพรวม ความต้องการ ขององค์การ และความสามารถปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญใน การดำเนินงานและเป้าหมาย ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2 การพัฒนากลยุทธ์

Wheelen และ Hunger (2004) เสนอขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ 2 ขั้นตอน ซึ่งมี ความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)

การพัฒนากลยุทธ์เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมิน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ ีปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งวิธีการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมที่นิยมใช้กันมากคือ การวิเคราะห์ SWOT โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยการวิเคราะห์จุดแข็งและ จุดอ่อนขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากร ซึ่งจุดแข็งที่สำคัญจะ กลายเป็นความสามารถหลัก ที่สามารถนำมาใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ส่วนการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะเวลาอันสั้น มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบโดยตรงต่อ องค์การ ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และเทคโนโลยี

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้บริหารงาน ให้เหมาะสมกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามที่กำลังเกิดขึ้น โดยกำหนดเป็นพันธกิจ ขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และการ กำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ใช้วิธี SWOT Matrix จากการศึกษาวិธีการดังกล่าวของ (Wehrich & Koontz, 2005) พบว่ามีแนวคิดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

- (1) กลยุทธ์ WT เป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อลดจุดอ่อนและภาวะคุกคาม
- (2) กลยุทธ์ WO เป็นกลยุทธ์ที่จะลดจุดอ่อนและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาโดยอาศัยสภาพแวดล้อมภายนอก
- (3) กลยุทธ์ ST เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งจัดการกับภาวะคุกคาม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มศักยภาพขององค์กรและป้องกันภาวะคุกคามภายหลัง
- (4) กลยุทธ์ SO เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสภายนอก

แนวคิดข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen และ Hunger (2004) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมุมมองทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกัน ดังนี้

กลยุทธ์ SO กำหนดขึ้นโดยการพิจารณาถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้จุดแข็งภายใน เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาส

กลยุทธ์ ST พิจารณาถึงจุดแข็งขององค์กรหรือหน่วยงานเพื่อหาวิธีหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

กลยุทธ์ WO เป็นความพยายามที่จะเอาประโยชน์จากโอกาสโดยการหาทางเอาชนะจุดอ่อน

กลยุทธ์ WT พิจารณาถึงการตั้งรับหรือลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	SO Maxi-Maxi เป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพในการประสบความสำเร็จสูงสุดโดยการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกมากที่สุด	WO Mini-Maxi เป็นกลยุทธ์เพื่อเอาชนะจุดอ่อนให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสภายนอก
ภาวะคุกคาม (T)	ST Maxi-Mini เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อจัดการกับภาวะคุกคามหรือหลีกเลี่ยงปัญหา	WT Mini-Mini เป็นกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม เช่น การลดค่าใช้จ่าย การระดมทุนใหม่หรือการรวมธุรกิจ

ภาพที่ 2.9 SWOT Matrix สำหรับการกำหนดกลยุทธ์

(Wehrich & Koontz, 2005)

นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้กล่าวถึง การเลือกทางเลือกภายหลังจากประเมินสภาพแวดล้อม ที่มักพบว่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุอยู่ภายใต้ 3 สภาวะ ได้แก่ สภาวะที่แน่นอน สภาวะที่ไม่แน่นอน และสภาวะที่มีความเสี่ยง ดังนี้

(1) สภาวะที่แน่นอน หมายถึง สภาวะที่สามารถควบคุมได้ และมั่นใจได้ว่าจะไม่มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดขึ้นเกิดขึ้น เนื่องจากมีข้อมูลที่เพียงพอในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม

(2) สภาวะที่ไม่แน่นอน หมายถึง สภาพความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่มีอยู่กับข้อมูลที่ต้องการ โดยข้อมูลที่มีอยู่นั้นน้อยกว่าที่ต้องการ จึงไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ เพราะหากตัดสินใจไปอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

(3) สภาวะที่มีความเสี่ยง หมายถึง สภาวะที่แทบจะไม่สามารถคาดการณ์ว่าอะไรจะเกิดขึ้น จึงไม่สามารถวางแผนในระยะยาวได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในสถานะที่แน่นอนให้เลือกทางเลือกที่ปราศจากความเสี่ยงและให้อรรถประโยชน์สูงสุด ในสถานะที่มีความเสี่ยงหรือมีความไม่แน่นอน ให้เลือกทางเลือกโดยอาศัยหลักการตัดสินใจ ดังนี้

(1) กฎการสูญเสียน้อยที่สุด (Minimax loss rule) เป็นทางเลือกที่สูญเสียผลประโยชน์น้อยที่สุดและมีโอกาสได้มากที่สุด

(2) กฎการได้มากที่สุดของระดับต่ำที่สุด (Maximin gain rule) เป็นทางเลือกที่ไม่ต้องเสี่ยง แม้ว่าจะได้น้อย

(3) กฎการได้รับมากที่สุด (Maximax gain rule) เป็นทางเลือกที่มุ่งหมายจะได้รับมากที่สุด แม้ว่าจะมีโอกาสเสี่ยงต่อความล้มเหลวสูง การคาดการณ์อนาคตทำได้ยาก มีความไม่แน่นอนสูง

(4) กฎการได้ทั้งสองฝ่าย (Maximum joint gain) เป็นทางเลือกแบบชนะ-ชนะ เป็นทางเลือกที่ใช้ในการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกันของสองฝ่าย

ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงหลักการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ

โดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการใช้ข้อมูลจากตาราง SWOT Matrix นั้น เป็นการสังเคราะห์ที่ทำให้ได้กลยุทธ์ที่ตรงประเด็น ชัดเจนและทำพายุต่อการพัฒนาศักยภาพเชิงรุกขององค์กร โดยกลยุทธ์ SO เน้นการใช้จุดแข็งในองค์กรร่วมกับโอกาสที่เอื้อจากภายนอก ดึงความโดดเด่นขององค์กรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ กลยุทธ์ WO เป็นวิธีการที่จะลดจุดอ่อนภายในองค์กร โดยใช้ข้อได้เปรียบจากภายนอกมาแก้ไข กลยุทธ์ ST เป็นวิธีการเสริมจุดแข็งภายในก่อนเพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากภายนอก ส่วนกลยุทธ์ WT เป็นกลยุทธ์ที่แสดงถึงความพยายามลดจุดอ่อนภายในองค์กร ในลักษณะการตั้งรับและหาวิธีที่จะหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามหรือข้อจำกัดจากภายนอก โดยหลักการตัดสินใจเลือกแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงกฎการสูญเสียน้อยที่สุด กฎได้มากที่สุดของระดับต่ำที่สุด กฎการได้รับมากที่สุด และกฎการได้ทั้งสองฝ่าย

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความแตกต่าง

2.5.1 ความหมายและหลักการจัดลำดับความสำคัญ

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนที่ทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ เนื่องจากมีการนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย ตามหลักการดังนี้

การจัดลำดับความสำคัญจะต้องพิจารณาทั้งด้านความเที่ยงและความตรง ตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดลำดับ ประกอบด้วย (1) ขนาดของความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (2) องค์ประกอบที่เป็นสาเหตุสนับสนุนหรืออุปสรรคต่อความต้องการจำเป็น (3) ระดับความยากง่ายในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น (4) การประเมินความเสี่ยง (5) ผลกระทบที่อาจจะเกิดกับส่วนอื่นๆ ของระบบ (6) ค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหา และ (7) องค์ประกอบทางการเมือง หรือองค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Witkin, 1995)

การจัดลำดับความสำคัญสามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ใช้ได้กับข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมีวิธีการที่หลากหลาย นักวิชาการหลายท่านได้เสนอวิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ผลที่สอดคล้องกับสภาพจริงมากที่สุด โดยมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ เทคนิควิธีที่นิยมใช้ ได้แก่ เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญสำหรับรูปแบบการตอบที่เป็นทั้งการตอบสนองเดี่ยวและรูปแบบการตอบสนองคู่ ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะแบบการตอบสนองรายคู่

2.5.2 เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่

รูปแบบการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (dual-response format) มักใช้กับแบบสอบถามในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ระบุระดับของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ รูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (discrepancy model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถจัดเป็นกลุ่มวิธีการตามหลักการที่ใช้ ได้แก่ กลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง กลุ่มวิธีที่ใช้หลักการของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีหลายส่วนประกอบ และกลุ่มวิธีกำหนดน้ำหนักความต้องการจำเป็น ซึ่งวิธีจัดลำดับความสำคัญที่นิยมใช้ในการหาความสำคัญเพื่อสร้างกลยุทธ์นั้น คือวิธีการในกลุ่มวิธีใช้หลักประเมินความแตกต่าง

1) กลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง

วิธีการใช้หลักประเมินความแตกต่างเป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ ($I = Importance$) ของข้อความนั้น มาตรวัดที่แสดงระดับที่ขอรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิ์ผล ($D = Degree of Success$) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น สูตร

ในการคำนวณมีหลายวิธี วิธีที่นิยมนำมาใช้ คือ วิธี Priority Needs Index (PNI) ซึ่งเป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่พัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปแบบดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ Lane, Crofton และ Hall สร้างดัชนีชื่อว่า Priority Needs Index (PNI) ซึ่งดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพปัจจุบัน (mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I

$$PNI = (I-D) \times I$$

นางลักษณ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช ได้ปรับปรุงสูตร PNI ดั้งเดิม ด้วยวิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างเป็นวิธีที่หาค่าผลต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (I-D) แล้วหารด้วยค่าของสภาพที่พึงประสงค์ (D) เพื่อควบคุมขนาดความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าดัชนีความสำคัญ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

$$PNI_{Modified} = \frac{I-D}{D}$$

PNI	แทน	ค่าดัชนีการจัดเรียงอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	แทน	คะแนนเฉลี่ยตามสภาพที่คาดหวัง
D	แทน	คะแนนเฉลี่ยตามสภาพปัจจุบัน

โดยสรุป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เพื่อนำไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม สามารถทำได้โดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของเรื่องที่จะศึกษา

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

วีรยา อักกะโชติกุล (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล และวิธีการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างและ ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงบทบาทสื่ออื่น ๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมขององค์กรต่างๆที่ได้รับรางวัล โดยเก็บข้อมูลจากองค์กร 6 แห่ง ซึ่งได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย ใช้วิธีการสัมภาษณ์

แบบเจาะลึกกับผู้บริหารองค์กรจำนวน 15 คน และแบบสอบถามกับพนักงานในองค์กรจำนวน 105 คน และประชาชนที่มาใช้บริการจำนวน 420 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) สื่อบุคคลที่มีบทบาทต่อการรับรู้การเป็นองค์กรนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่คือ ตัวผู้บริหารซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมนวัตกรรม รวมไปถึงการเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริม และชักจูงให้ บุคลากร มีการเรียนรู้วัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ 2) วิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่พบมากที่สุด คือการรณรงค์ให้มี การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผ่านการประกวดและแข่งขันผลงานทางนวัตกรรมภายในองค์กร และการเปิดช่องทางสื่อสารเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดผ่านเว็บไซต์ภายในขององค์กร 3) ประชาชนส่วนใหญ่รับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านทางสื่อบุคคล และสื่ออื่นๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในส่วนของสื่อบุคคล รับรู้จากบุคคลิก ลักษณะการทำงาน และการแต่งกายที่ดูคล่องแคล่วและทันสมัย ในส่วนของสื่ออื่นๆ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รับรู้ผ่านความโดดเด่น การมีเอกลักษณ์และนำสมัยของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) เฟอ์นิเจอร์ การจัดสถานที่ และการใช้เทคโนโลยี ต่างๆภายในองค์กร

เนาวนิตย์ สงคราม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างรูปแบบทดลองใช้ และการนำเสนอรูปแบบ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนด้านวิชาการ จำนวน 47 คน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ภาวะผู้นำ 4) บรรยากาศ 5) ผู้ประสานงาน 6) กลุ่ม 7) ปัญหา 8) โครงการ 9) การประเมินผล และประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากร 2) การกำหนดประเด็นปัญหา 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 4) การสร้างความรู้ และการพิจารณาความถูกต้องของความรู้ 5) การสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม 6) การตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานที่เป็นนวัตกรรม 7) การทดลองใช้ผลงานที่เป็นนวัตกรรม 8) การประเมินผลและการสรุปผล

ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ (2548) ได้ศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการที่มีต่อการสร้างสรรค์ทางปัญญาและการบริการของภาควิชาในมหาวิทยาลัย : การประยุกต์โมเดล

สมการโครงสร้างพหุระดับแบบอิทธิพลย้อนกลับโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความเป็นผู้ประกอบการของภาควิชาและคณะวิชา และการสร้างสรรคทางปัญญาและการบริการของภาควิชา (2) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการสร้างนวัตกรรม การรูก้าวหน้า ความกล้าเสี่ยง ความเป็นวิวิธพันธ์ ความเป็นปฏิปักษ์ การตรวจดูสภาพแวดล้อม การกระจายอำนาจ ความพร้อมของทรัพยากร ระบบการให้รางวัลตอบแทน วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม การสร้างสรรคทางปัญญา และการบริการ ของภาควิชาและคณะวิชาที่มีขนาดแตกต่างกัน (3) ตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับแบบอิทธิพลย้อนกลับของความเป็นผู้ประกอบการด้วยโปรแกรม Mplus และ LISREL และเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ที่ได้จากทั้งสองโปรแกรมผลการศึกษาพบว่า (1) ความเป็นผู้ประกอบการของภาควิชาและคณะวิชาลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง และการสร้างสรรคทางปัญญาและการบริการของภาควิชาลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (2) ภาควิชาขนาดใหญ่มีการสร้างนวัตกรรม การรูก้าวหน้า การตรวจดูสภาพแวดล้อม ความพร้อมของทรัพยากร ระบบการให้รางวัลตอบแทน การสร้างสรรคทางปัญญา และการบริการมากกว่าภาควิชาขนาดเล็ก ส่วนคณะวิชาขนาดใหญ่มีการสร้างนวัตกรรมและการกระจายอำนาจมากกว่าคณะวิชาขนาดเล็ก (3) โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ว่าจะวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม Mplus หรือ LISREL

พัชมน อินโต (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จำนวน 380 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน แบบสอบถามระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร และแบบสอบถามการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า (1) การสร้างนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (2) อายุและประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (3) ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (5) ระดับในการ

สร้างนวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Smith, Courvisanos, Tuck และ McEachern (2012) ได้ศึกษาการสร้างความสามารถในการสร้างนวัตกรรม : บทบาทของทุนมนุษย์ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม โดยใช้กรอบแนวคิดการวัดสิ่งกระตุ้นทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ลักษณะองค์กร เวลาในการทำงาน พื้นที่ฝึกอบรมและเสริมสร้างความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม การที่มีบุคคลในองค์กรมีความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กรอาจไม่ได้มีนวัตกรรมด้วยเสมอไป การศึกษานี้เป็นการสำรวจองค์กรโดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรต่อความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรมของบุคคล ผลการศึกษาพบว่า (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความสร้างสรรค์และการจัดการความรู้ส่งผลทางอ้อมต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคลมากกว่าผลโดยตรง (2) การบริหารใน 3 ลักษณะต่อไปนี้จะช่วยพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคล ได้แก่ (2.1) การบริหารบุคคล เช่น การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการฝึกอบรมและการให้ภาระงานที่มีความยืดหยุ่น (2.2) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ (2.3) ความเชื่อมโยงภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษา (3) หน่วยงานด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีความเชื่อมโยงกับความสามารถด้านนวัตกรรม โดยการให้ความช่วยเหลือในด้านฝึกอบรมและการคัดสรรบุคคลเข้าทำงาน

Bulbul (2012) ได้ศึกษาการพัฒนามาตรวัดของการบริหารนวัตกรรมในโรงเรียน : ความตรงและความเที่ยง มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 216 คน โดยนำผลการประเมินที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์องค์ประกอบและหาความสอดคล้อง ผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของแบบประเมินมี 4 องค์ประกอบ เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 32 ข้อ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.51 – 0.77 มีความเที่ยงอยู่ในช่วง 0.39 – 0.77 ซึ่งข้อค้นพบของการวิจัยทำให้ได้เครื่องมือวัดการบริหารนวัตกรรมในโรงเรียนที่มีความตรงและความเที่ยงสามารถนำมาใช้วัดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารนวัตกรรม

McCharen, Song และ Martens (2011) ศึกษาวัฒนธรรมในโรงเรียน : ผลกระทบร่วมของการเรียนรู้และความสร้างสรรค์ในองค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อระบุปัจจัย

ทางด้านวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในองค์การและการพัฒนาการสร้างความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนกระบวนการของนวัตกรรมในโรงเรียน ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบเชิงกระบวนการเกี่ยวกับแนวคิดด้านนวัตกรรมในโรงเรียน โดยเน้นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและกระบวนการปฏิบัติ ปัจจัยและกระบวนการหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ได้รับการสนับสนุน อำนาจตัดสินใจของครู และความร่วมมือระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งการวัดประเมินกระบวนการสร้างความรู้ในองค์การของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่ได้รับการสนับสนุนส่งผลโดยตรง แต่อำนาจตัดสินใจในการทำงานของครูไม่ได้ส่งผลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อความสร้างสรรค์และระบบการสร้างความรู้ในโรงเรียน

Eyal และ Yosef-Hassidim (2012) ศึกษาการบริหารจัดการของครูผู้นำด้านนวัตกรรม (Educational Champion) : ความสามารถในการประกอบการในโรงเรียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อสำรวจ ครูผู้นำด้านนวัตกรรม (ครูที่สร้างนวัตกรรมด้วยตนเอง โดยไม่ได้เป็นการสร้างตามคำสั่งของผู้บริหาร) เกี่ยวกับความพยายามในเชิงการประกอบการและการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารโรงเรียน/ครูใหญ่ที่มีรูปแบบการบริหารแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการสร้างนวัตกรรมของครูผู้นำด้านนวัตกรรมผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ครูผู้นำด้านนวัตกรรม จำนวน 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้นำด้านนวัตกรรม มีกลยุทธ์ด้านการประกอบการ 3 ข้อ ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการที่มีอำนาจการตัดสินใจแบบไม่สมบูรณ์ (Semi-autonomous entrepreneurship) ในขณะที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบเอื้ออำนวย (facilitative managerial style) ความสามารถในการประกอบการในระดับต่ำกว่ารูปแบบการบริหารแบบกำกับ/สั่งงาน (directive management) และความสามารถในการประกอบการแบบผู้สนับสนุนกับรูปแบบการบริหารแบบ Consolidative management

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. นวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการศึกษาและพัฒนาขึ้นใหม่ ในลักษณะของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือการบริการ โดยเป็นสิ่งที่ไม่มีใครเคยคิดค้นมาก่อน หรือเป็นสิ่งที่ใหม่ที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้แล้วแต่ยังไม่แพร่หลาย
2. การแบ่งประเภทของนวัตกรรม สามารถจำแนกได้หลายลักษณะ กล่าวคือ (1) การจำแนกนวัตกรรมตามลักษณะผลผลิต แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการ (2) การจำแนกนวัตกรรมตามระดับการเปลี่ยนแปลง แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรม

ส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) นวัตกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Radical Innovation) และนวัตกรรมที่ไม่ได้ทำต่อเนื่องจากสิ่งอื่น (Discontinuous Innovation) และ (3) การจำแนกนวัตกรรมตามกระบวนการสร้าง แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การประดิษฐ์ (Invention) การขยายเพิ่ม (Extension) การผลิตซ้ำ (Duplication) และการสังเคราะห์ (Synthesis)

3. การจัดการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน เกิดการเรียนรู้และมีทักษะการสร้างนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย

3.1 การวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ หมายถึง การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์เดิม ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ต้องการ และวิธีการเรียนรู้ที่จะเรียนได้ดีที่สุด

3.2 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ทรัพยากรการจัดการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และทีมผู้รับผิดชอบ

3.3 การรับรองผลการเรียนรู้ หมายถึง การยืนยันผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ การตรวจสอบผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน และการรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน

4. นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน เกิดการเรียนรู้และมีทักษะการสร้างนวัตกรรมอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย (1) นวัตกรรมการวินิจฉัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (2) นวัตกรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ และ (3) นวัตกรรมการรับรองผลการเรียนรู้

5. ทักษะการสร้างนวัตกรรม หมายถึง ความชำนาญในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหาและการเชื่อมโยง (2) ทักษะในการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร (3) ทักษะการตั้งคำถาม การสังเกตและการทดลอง (4) ทักษะการริเริ่ม การจินตนาการและการสร้างสรรค์ (5) ทักษะการคิดนอกแบบ (6) ทักษะการสื่อสาร การทำงานแบบร่วมมือและการสร้างเครือข่าย (7) ทักษะการปรับตัว ความอยากรู้อยากเห็นและความกระฉับกระเฉง (8) ทักษะการประกอบการ และ (9) ทักษะการวิจัยและพัฒนา

6. การบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม หมายถึง การวางแผน ดำเนินงาน และประเมินผลเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ในการศึกษาค้นคว้าได้นำกรอบแนวคิดของ De Bes และ Kotler (2011) มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน ตามหลักของการบริหาร ตั้งแต่การวางแผน (การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม) การดำเนินงาน (การจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การให้รางวัล

ผู้สร้างนวัตกรรม) และการประเมินผล (การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม) ได้แก่

6.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์การเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) การกำหนดเป้าประสงค์การสร้างนวัตกรรม (2) การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรม (3) การนำแผนกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมไปปฏิบัติ

6.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ประกอบด้วย (1) การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรม (2) การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้สร้างนวัตกรรม (3) การกำหนดระยะเวลาสร้างนวัตกรรม (4) การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรม

6.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหาร (2) การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม (3) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม (4) การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม (5) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการทำหน้าที่ข้ามสายงาน (6) การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

6.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม หมายถึง การวัดปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่แสดงถึงการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรในองค์การ ประกอบด้วย (1) การประเมินเศรษฐกิจ (2) การประเมินความเข้มข้น (3) การประเมินประสิทธิผล (4) การประเมินวัฒนธรรม

6.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม หมายถึง การให้รางวัลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน (2) การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน

7. การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พิจารณาจากผลต่างของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่เป็นไปได้ และสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified})

8. การพัฒนากลยุทธ์ มี 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ SWOT Matrix

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีระเบียบวิธีวิจัยและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จาก 2 สังกัด ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 33,098 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จาก 2 สังกัด คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 397 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนไม่เกิน $\pm 5\%$ ได้จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 380 โรงเรียน (วรรณิ์ แกมเกต, 2551)

ขั้นที่ 2 เมื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จึงได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 397 โรงเรียน ดังนี้

(1) กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในภูมิภาคต่างๆ 4 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งภูมิภาคตามเขตการปกครองของกระทรวงมหาดไทย แสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	จำนวนประชากร (โรงเรียน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ภาคเหนือ	6,341	73
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	13,865	159
ภาคกลาง	8,123	93
ภาคใต้	4,769	55
รวม	33,098	380

(2) กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนจำแนกตามสังกัด ได้แก่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวนทั้งสิ้น 356 โรงเรียน (จำแนกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) จำนวน 328 โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จำนวน 28 โรงเรียน) และสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 24 โรงเรียน ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามภูมิภาคและสังกัด

ภูมิภาค	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)				สำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน (สช.)	
	สำนักงานเขตพื้นที่ ประถมศึกษา (สพป.)		สำนักงานเขตพื้นที่ มัธยมศึกษา (สพม.)			
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	ภาคเหนือ	5,684	65	397	5	260
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	12,539	144	934	11	392	4
ภาคกลาง	6,417	73	695	8	1,011	12
ภาคใต้	4,020	46	336	4	413	5
รวม	28,660	328	2,362	28	2,076	24

(3) กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละสังกัด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด โดยใช้เกณฑ์ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 300 – 1,000 คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001 คนขึ้นไป) และกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม มีจำนวนไม่น้อยกว่า 2 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจึงมีจำนวน 397 โรงเรียน ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามภูมิภาค สังกัดและขนาดโรงเรียน

ภูมิภาค	สังกัด	ขนาดโรงเรียน						รวม	
		เล็ก		กลาง		ใหญ่		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง		
ภาคเหนือ	สพป.	5,183	59	449	5	52	2	5,684	66
	สพม.	83	2	199	3	115	2	397	7
	สช.	71	2	118	2	71	2	260	6
	รวม	5,337	63	766	10	238	6	6,341	79
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สพป.	11,133	128	1,323	15	83	2	12,539	145
	สพม.	252	3	432	5	250	3	934	11
	สช.	111	2	203	2	78	2	392	6
	รวม	11,496	133	1,958	22	411	7	13,865	162

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ภูมิภาค	สังกัด	ขนาดโรงเรียน							
		เล็ก		กลาง		ใหญ่		รวม	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ภาคกลาง	สปป.	5,330	61	939	11	148	2	6,417	74
	สปม.	132	2	234	3	329	4	695	9
	สช.	307	4	400	5	304	4	1,011	13
	รวม	5,769	67	1,573	19	781	10	8,123	96
ภาคใต้	สปป.	42	2	579	7	3,399	39	4,020	48
	สปม.	112	2	118	2	106	2	336	6
	สช.	140	2	198	2	75	2	413	6
	รวม	294	6	895	11	3580	43	4769	60
รวม		22,896	269	5,192	62	5,010	66	33,098	397

(4) กำหนดกลุ่มจังหวัด ตามเขตตรวจราชการของกระทรวงมหาดไทย จำนวน 19 เขต เพื่อการกระจายตัวของข้อมูล และเลือกพื้นที่เก็บข้อมูล เขตตรวจราชการละ 1 จังหวัด โดยพิจารณาจากจังหวัดที่มีจำนวนประชากรโรงเรียนในแต่ละสังกัด แต่ละขนาดเพียงพอต่อการเก็บข้อมูล

(5) สุ่มอย่างง่ายกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามสังกัด และขนาดของโรงเรียน ในแต่ละจังหวัด ตามสัดส่วนของประชากรโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 397 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) ผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ (2) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนละ 1 คน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

(1) กำหนดประเด็นหลักในการสร้างแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดการวิจัย

(2) จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นเป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่มีลักษณะเป็นมาตรฐานค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 95 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

(3) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

(3.1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) (วรวิณี แกมเกตุ, 2551) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จำนวน 5 คน เกณฑ์การให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้องมีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงเนื้อหา/จุดประสงค์

(3.2) นำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์ ดังนี้

ถ้า $IOC > .50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

ถ้า $IOC \leq .50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ .80 จำนวน 5 ข้อ และเท่ากับ 1.00 จำนวน 90 ข้อ ค่าดัชนีความสอดคล้องทั้งฉบับ เท่ากับ .99 นำไปแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามและให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

(3.3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย โรงเรียนแย้มสอาดรังสิต และโรงเรียนรัตนศึกษา จำนวน 30 คน

(3.4) นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) (วรณี แกมเกตุ, 2551) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ k คือ จำนวนข้อ

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_t^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนจากแบบสอบถามทั้งฉบับ

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เท่ากับ .99 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเที่ยง และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

(4) นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปเก็บข้อมูล

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) ติดต่อกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

(2) ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 397 แห่ง ทางไปรษณีย์ และขอความอนุเคราะห์จากทางโรงเรียนให้ส่งคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 353 โรงเรียน จำนวน 1,059 ฉบับ

(3) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 1,038 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.15 จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

(3.1) ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 693 คน (ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 348 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 345 คน) คิดเป็นร้อยละ 66.76

(3.2) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 345 คน คิดเป็นร้อยละ 33.24

4) การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

(1) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

(2) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และจำแนกตามสังกัดและขนาดของโรงเรียน โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(3) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่เป็นไปได้/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่เป็นไปได้/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่เป็นไปได้/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่เป็นไปได้/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่เป็นไปได้/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1) วิธีดำเนินการวิจัย

(1) นำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้วิธี Modified Priority Need Index (PNI_{modified}) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) มีสูตรดังนี้

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{I-D}{D}$$

PNI	แทน	ค่าดัชนีการจัดเรียงอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	แทน	คะแนนเฉลี่ยตามสภาพที่เป็นไปได้ / สภาพที่พึงประสงค์
D	แทน	คะแนนเฉลี่ยตามสภาพปัจจุบัน

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ความต้องการจำเป็น จากการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่เป็นไปได้ ($PNI_{\text{modified (1)}}$) และความต้องการจำเป็น จากการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ ($PNI_{\text{modified (2)}}$)

(2) จัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้โดยภาพรวม จำแนกตามสังกัด ขนาดของโรงเรียน และองค์ประกอบรายด้าน จากค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ และ $PNI_{\text{modified (2)}}$

(3) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จำแนกตามตัวแปรศึกษา ได้แก่ ภูมิภาค สังกัด และขนาดของ โรงเรียน

(4) จัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} เป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงที่สุด ลงด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างมาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มี ค่าดัชนี PNI_{modified} สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ

(5) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์ในภาพรวม จำแนกตามรายด้าน และตามขนาด ของโรงเรียน โดยประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง จัดเป็นจุดแข็งหรือ โอกาส ประเด็นที่มีค่า ดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จัดเป็นจุดอ่อนหรือภาวะคุกคาม

3.2.3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

2) วิธีดำเนินการวิจัย

(1) จัดทำตาราง SWOT Matrix ในภาพรวม (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด) โดย แบ่งเป็น 2 ชุด ได้แก่ ตาราง SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนที่เป็นไปได้ และตาราง SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ โดยการจับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) จุดอ่อน-โอกาส (WO) จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) และจุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)

(2) นำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix มาจำแนกตามองค์ประกอบของการ บริหารนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

(3) นำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix ทั้งสองชุด จากสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ (ชุดที่ 1) และสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ (ชุดที่ 2) มาเปรียบเทียบความแตกต่างและพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้และที่พึงประสงค์ (ชุดที่ 3)

(4) กำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ฉบับที่ 1 โดยใช้ข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix

(5) จัดทำตาราง SWOT Matrix โดยวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ตามขั้นตอนที่ 1 – 4 เพื่อกำหนดเป็นร่างกลยุทธ์ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนแต่ละขนาด

(6) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นรายบุคคล จำนวน 30 คน

(7) นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาวิเคราะห์เนื้อหา ปรับปรุงและพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ฉบับที่ 2

(8) จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 15 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ฉบับที่ 2

(9) นำข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์ จัดอันดับกลยุทธ์ตามความต้องการจำเป็น และจัดทำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์

โดยผู้วิจัยได้แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการและผลที่ได้รับ ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับแต่ละขั้นตอน

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางและการบรรยายความเรียง แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- (1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
- (2) ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
- (3) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
- (4) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
รายละเอียดแต่ละตอนมีดังต่อไปนี้

4.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนและผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- 4.1.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
รายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้

4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนและผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน

(N = 346)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
สังกัด		
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	315	91.06
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	283	81.79
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา	32	9.25
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	31	8.96
ขนาด		
ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน)	251	72.54
ขนาดกลาง (นักเรียน 301 – 1,000 คน)	56	16.18
ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001 คนขึ้นไป)	39	11.27
ภูมิภาค		
ภาคเหนือ	65	18.79
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	138	39.88
ภาคกลาง	92	26.59
ภาคใต้	51	14.74

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 91.06) ส่วนที่เหลือเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ร้อยละ 8.96) เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (ร้อยละ 72.54) รองลงมาคือโรงเรียนขนาดกลาง (ร้อยละ 16.18) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (ร้อยละ 11.27) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด (ร้อยละ 39.88) รองลงมาคือ ภาคกลาง (ร้อยละ 26.59) ภาคเหนือ (ร้อยละ 18.79) และภาคใต้มีกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนน้อยที่สุด (ร้อยละ 14.74)

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 1,038)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารโรงเรียน	693	66.76
ผู้อำนวยการโรงเรียน	348	33.53
รองผู้อำนวยการโรงเรียน/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	345	33.24
ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ	345	33.24
เพศ		
ชาย	443	42.68
หญิง	567	54.62
ไม่ระบุ	28	2.70
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	43	4.14
30 – 39 ปี	181	17.44
40 – 49 ปี	228	21.97
50 ปี ขึ้นไป	567	54.62
ไม่ระบุ	19	1.83
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	0.29
ปริญญาตรี	476	45.90
ปริญญาโท	512	49.33
ปริญญาเอก	27	2.60
ไม่ระบุ	20	1.93
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	72	6.94
6 – 10 ปี	107	10.31
11 – 15 ปี	113	10.89
16 ปีขึ้นไป	693	66.76
ไม่ระบุ	52	5.01

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (ร้อยละ 66.76) โดยเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 33.53) และรองผู้อำนวยการโรงเรียน/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ (ร้อยละ 33.24) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง (ร้อยละ 54.62) มีอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 54.62) เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 49.33) รองลงมาคือ ปริญญาตรี (ร้อยละ 45.90) ปริญญาเอก (ร้อยละ 2.60) และต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 0.29) ตามลำดับ ในด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 66.76) รองลงมาคือ 11 – 15 ปี (ร้อยละ 10.89) 6 – 10 ปี (ร้อยละ 10.31) และน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 6.94)

4.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ในระดับภาพรวม การวิเคราะห์จำแนกตามสังกัด ขนาดของโรงเรียน และการวิเคราะห์รายด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม

(N = 1,038)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.37	.77	ปานกลาง	1	3.96	.62	มาก	1	4.47	.57	มาก	1
2.การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.25	.76	ปานกลาง	3	3.90	.61	มาก	2	4.43	.59	มาก	2
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.27	.77	ปานกลาง	2	3.89	.62	มาก	3	4.42	.60	มาก	3
4.การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมฯ	3.09	.83	ปานกลาง	5	3.78	.67	มาก	5	4.34	.64	มาก	5
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.11	.88	ปานกลาง	4	3.84	.71	มาก	4	4.40	.67	มาก	4
เฉลี่ย	3.23	.70	ปานกลาง	-	3.88	.56	มาก	-	4.43	.54	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$, S.D. = .70) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.37$, S.D. = .77) รองลงมาคือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 3.27$, S.D. = .77) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = .76) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.11$, S.D. = .88) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.09$, S.D. = .83)

สภาพที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = .56) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้สูงที่สุด ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = .62) รองลงมาคือ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.90$, S.D. = .61) การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = .62) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = .71) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้ต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = .67)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = .54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = .57) รองลงมาคือ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = .59) การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = .60) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = .67) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = .64)

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ โดยจำแนกตามสังกัดของโรงเรียน 3 สังกัด ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 301 – 1,000 คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001 คน ขึ้นไป) นำเสนอตารางที่ 4.4 – 4.9

ตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน
เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
ของโรงเรียนประถมศึกษา (สพป.)

(N = 283)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.33	.77	ปาน กลาง	1	3.92	.63	มาก	1	4.44	.58	มาก	1
2.การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.22	.75	ปาน กลาง	3	3.87	.61	มาก	2	4.42	.59	มาก	2
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.25	.76	ปาน กลาง	2	3.86	.62	มาก	3	4.40	.61	มาก	3
4.การวัดความสามารถของ องค์กรในการสร้างนวัตกรรมฯ	3.07	.81	ปาน กลาง	4	3.76	.67	มาก	5	4.31	.65	มาก	5
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	3.07	.88	ปาน กลาง	4	3.81	.71	มาก	4	4.37	.68	มาก	4
เฉลี่ย	3.19	.70	ปาน กลาง		3.86	.56	มาก		4.40	.55	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 3.19$, S.D. = .70) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.33$, S.D. = .77) สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.07$, S.D. = .81) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.07$, S.D. = .88) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = .56) โดยสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.92$, S.D. = .63) และสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.76$, S.D. = .67) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = .55) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = .58) และสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = .65)

ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา (สพม.)

(N = 32)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.39	.80	ปาน กลาง	1	4.05	.58	มาก	1	4.59	.48	มาก ที่สุด	1
2.การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.27	.76	ปาน กลาง	3	3.99	.60	มาก	2	4.55	.51	มาก ที่สุด	2
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.28	.82	ปาน กลาง	2	3.98	.63	มาก	3	4.53	.50	มาก ที่สุด	3
4.การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมฯ	3.07	.82	ปาน กลาง	5	3.80	.67	มาก	5	4.46	.58	มาก	5
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	3.18	.86	ปาน กลาง	4	3.93	.70	มาก	4	4.51	.53	มาก ที่สุด	4
เฉลี่ย	3.26	.69	ปาน กลาง		3.98	.55	มาก		4.54	.45	มาก ที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = .69) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = .80) สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.07$, S.D. = .82) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .55) โดยสภาพที่ เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .58) และสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .67) สภาพที่พึงประสงค์ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .45) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = .48) และสภาพที่พึง ประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .58)

ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของโรงเรียนเอกชน

(N = 31)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้	3.58	.71	มาก	1	4.08	.57	มาก	1	4.50	.56	มากที่สุด	1
2.การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้	3.46	.77	ปาน กลาง	2	3.99	.63	มาก	3	4.44	.65	มาก	4
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.46	.77	ปาน กลาง	2	4.00	.58	มาก	2	4.47	.59	มาก	2
4.การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมฯ	3.25	.95	ปาน กลาง	4	3.92	.68	มาก	5	4.44	.62	มาก	4
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	3.34	.87	ปาน กลาง	3	3.96	.71	มาก	4	4.45	.67	มาก	3
เฉลี่ย	3.43	.72	ปาน กลาง		3.99	.55	มาก		4.49	.55	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.43$, S.D. = .72) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.58$, S.D. = .71) สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = .95) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = .55) โดยสภาพที่ เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = .57) และสภาพที่เป็นไปได้อันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.92$, S.D. = .68) สภาพที่พึงประสงค์ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.49$, S.D. = .55) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = .56) และสภาพที่พึง ประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = .62) และการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = .65)

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของโรงเรียนขนาดเล็ก

(N = 251)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.31	.78	ปาน กลาง	1	3.91	.64	มาก	1	4.43	.59	มาก	1
2.การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.20	.76	ปาน กลาง	3	3.85	.62	มาก	2	4.40	.61	มาก	2
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.22	.77	ปาน กลาง	2	3.84	.63	มาก	3	4.38	.61	มาก	3
4.การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมฯ	3.04	.82	ปาน กลาง	5	3.75	.68	มาก	5	4.31	.65	มาก	5
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	3.06	.88	ปาน กลาง	4	3.81	.72	มาก	4	4.37	.68	มาก	4
เฉลี่ย	3.17	.70	ปาน กลาง		3.84	.57	มาก		4.39	.55	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมกา
จัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{x} = 3.17$, S.D. = .70) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง
นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.31$, S.D. = .78) สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การ
วัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.04$, S.D. = .82)
สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = .57) โดยสภาพที่เป็นไปได้อันมี
ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.91$, S.D. =
.64) และสภาพที่เป็นไปได้อันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้าง
นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = .68) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับ
มาก ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = .55) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผน
กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = .59) และสภาพที่พึงประสงค์ที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
($\bar{x} = 4.31$, S.D. = .65)

ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน
เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
ของโรงเรียนขนาดกลาง

(N = 56)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.51	.72	มาก	1	4.03	.56	มาก	1	4.50	.52	มาก ที่สุด	2
2.การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.37	.73	ปาน กลาง	3	3.99	.56	มาก	3	4.51	.53	มาก ที่สุด	1
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.46	.74	ปาน กลาง	2	4.02	.56	มาก	2	4.51	.57	มาก ที่สุด	1
4.การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมฯ	3.25	.79	ปาน กลาง	5	3.88	.61	มาก	5	4.38	.65	มาก	4
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	3.32	.80	ปาน กลาง	4	3.92	.68	มาก	4	4.46	.65	มาก	3
เฉลี่ย	3.40	.66	ปาน กลาง		3.99	.52	มาก		4.50	.53	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมกา
จัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 301 – 1,000 คน) ในภาพรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$, S.D. = .66) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผน
กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = .72) สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} =$
3.25, S.D. = .79) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = .52) โดย
สภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมกา
จัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = .56) และสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถของ
องค์การในการสร้างนวัตกรรมกา
จัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = .61) สภาพที่พึงประสงค์ใน
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = .53) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ
การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมกา
จัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = .53) และการเสริมสร้าง
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = .57) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ
การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมกา
จัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.38$, S.D. = .65)

ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของโรงเรียนขนาดใหญ่

(N = 31)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.49	.76	ปาน กลาง	1	4.14	.52	มาก	1	4.62	.46	มาก ที่สุด	1
2.การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.42	.76	ปาน กลาง	2	4.04	.59	มาก	2	4.57	.54	มาก ที่สุด	2
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.33	.82	ปาน กลาง	3	4.01	.60	มาก	3	4.54	.51	มาก ที่สุด	3
4.การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมฯ	3.13	.94	ปาน กลาง	4	3.83	.70	มาก	5	4.49	.56	มาก	4
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	3.13	.93	ปาน กลาง	4	3.93	.71	มาก	4	4.47	.59	มาก	5
เฉลี่ย	3.33	.72	ปาน กลาง		4.00	.55	มาก		4.55	.48	มาก ที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001 คนขึ้นไป) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.33$, S.D. = .72) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.49$, S.D. = .76) สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การ วัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.13$, S.D. = .94) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.13$, S.D. = .93) สภาพที่เป็นไปได้ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = .55) โดยสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = .52) และสภาพที่ เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = .70) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.55$, S.D. = .48) สภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.62$, S.D. = .46) และสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = .59)

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามรายด้าน แสดงดังตารางที่ 4.10 – 4.14

ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

(N = 1,038)

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมฯ	3.39	.85	ปานกลาง	1	3.94	.69	มาก	3	4.46	.64	มาก	2
2. การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมฯ	3.38	.80	ปานกลาง	2	3.96	.65	มาก	1	4.47	.59	มาก	1
3. การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมฯไปปฏิบัติ	3.35	.82	ปานกลาง	3	3.95	.67	มาก	2	4.46	.62	มาก	2
เฉลี่ย	3.37	.77	ปานกลาง	-	3.96	.62	มาก	-	4.47	.57	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.37$, S.D. = .77) โดยการกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.39$, S.D. = .85) รองลงมาคือ การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.38$, S.D. = .80) และการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.35$, S.D. = .82) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = .62) โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้สูงที่สุด คือ การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = .65) รองลงมาคือ การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = .67) และการกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = .69) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = .57) โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = .59) รองลงมาคือ การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.46$, S.D. = .62) และการกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.46$, S.D. = .64) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

(N = 1,038)

การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การกำหนดบุคคลหลักที่ รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมฯ	3.29	.84	ปาน กลาง	1	3.92	.68	มาก	1	4.44	.64	มาก	1
2. การกำหนดเทคนิคและ ทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม	3.22	.78	ปาน กลาง	4	3.88	.63	มาก	2	4.43	.61	มาก	2
3. การกำหนดระยะเวลาในการ สร้างนวัตกรรมฯ	3.24	.88	ปาน กลาง	3	3.88	.72	มาก	2	4.41	.68	มาก	3
4. การจัดสรรทรัพยากรในการ สร้างนวัตกรรมฯ	3.27	.88	ปาน กลาง	2	3.92	.71	มาก	1	4.44	.70	มาก	1
เฉลี่ย	3.25	.76	ปาน กลาง	-	3.90	.61	มาก	-	4.43	.59	มาก	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = .76) โดยการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = .84) และการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = .78) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .61) โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้สูงที่สุด คือ การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .71) และการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .68) ค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้ต่ำที่สุด คือ การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .63) และการกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .72) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .59) โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .64) และการจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .70) ส่วนค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด คือ การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .68)

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

(N = 1,038)

การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การกำหนดความรับผิดชอบ ของผู้บริหารฯ	3.41	.85	ปาน กลาง	1	3.99	.68	มาก	1	4.47	.68	มาก	2
2. การจัดอุปสรรคในการสร้าง นวัตกรรมฯ	3.16	.85	ปาน กลาง	5	3.82	.70	มาก	5	4.35	.70	มาก	4
3. การสร้างแรงจูงใจในการ สร้างนวัตกรรมฯ	3.35	.89	ปาน กลาง	3	3.94	.71	มาก	3	4.49	.65	มาก	1
4. การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	3.28	.87	ปาน กลาง	4	3.89	.70	มาก	4	4.45	.66	มาก	3
5. การส่งเสริมพัฒนาธรรมและ สร้างนวัตกรรมแบบข้ามสายงาน	3.07	.94	ปาน กลาง	6	3.72	.76	มาก	6	4.28	.75	มาก	5
6. การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมฯ	3.38	.85	ปาน กลาง	2	3.95	.70	มาก	2	4.47	.65	มาก	2
เฉลี่ย	3.27	.77	ปาน กลาง	-	3.89	.62	มาก	-	4.42	.60	มาก	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = .77) โดยค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด คือ การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .85) และค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด คือ การส่งเสริมพัฒนาธรรมและสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบข้ามสายงาน ($\bar{X} = 3.07$, S.D. = .94) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = .62) โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้สูงที่สุด คือ การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .68) และค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้ต่ำที่สุด คือ การส่งเสริมพัฒนาธรรมและสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบข้ามสายงาน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .76) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .60) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .65) และค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด คือ การส่งเสริมพัฒนาธรรมและสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .75)

ตารางที่ 4.13 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (N = 1,038)

การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การประเมินด้านเศรษฐกิจ	2.99	.96	ปาน กลาง	3	3.70	.77	มาก	4	4.29	.75	มาก	4
2. การประเมินความเข้มข้น	3.07	.88	ปาน กลาง	2	3.77	.73	มาก	3	4.32	.69	มาก	3
3. การประเมินด้านประสิทธิผล	3.07	.93	ปาน กลาง	2	3.78	.74	มาก	2	4.33	.73	มาก	2
4. การประเมินด้านวัฒนธรรม	3.17	.90	ปาน กลาง	1	3.85	.73	มาก	1	4.39	.71	มาก	1
เฉลี่ย	3.09	.83	ปาน กลาง	-	3.78	.67	มาก	-	4.34	.64	มาก	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.09$, S.D. = .83) โดยค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด คือ การประเมินด้านวัฒนธรรม ($\bar{x} = 3.17$, S.D. = .90) รองลงมาคือ การประเมินความเข้มข้น ($\bar{x} = 3.07$, S.D. = .88) และการประเมินด้านประสิทธิผล ($\bar{x} = 3.07$, S.D. = .93) และค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด คือ การประเมินด้านเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 2.99$, S.D. = .96) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = .73) โดยค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้สูงที่สุด คือ การประเมินด้านวัฒนธรรม ($\bar{x} = 3.85$, S.D. = .68) รองลงมาคือ การประเมินด้านประสิทธิผล ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = .74) และการประเมินความเข้มข้น ($\bar{x} = 3.77$, S.D. = .73) และค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้ต่ำที่สุด คือ การประเมินด้านเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = .77) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = .64) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ การประเมินด้านวัฒนธรรม ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = .71) รองลงมาคือ การประเมินด้านประสิทธิผล ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = .73) และการประเมินความเข้มข้น ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = .69) และค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุดคือ การประเมินด้านเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = .75)

ตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

(N = 1,038)

การให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	2.85	1.04	ปาน กลาง	2	3.66	.87	มาก	2	4.30	.80	มาก	2
2. การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	3.28	.93	ปาน กลาง	1	3.96	.74	มาก	1	4.46	.69	มาก	1
เฉลี่ย	3.11	.88	ปาน กลาง	-	3.84	.71	มาก	-	4.40	.67	มาก	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = .88) โดยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = .93) รองลงมาคือ การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = 1.04) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .71) โดยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .74) รองลงมาคือ การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = .87) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .67) โดยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .69) รองลงมาคือ การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .80)

โดยสรุป จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายในเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า คะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง แต่สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในทุกๆ ด้านมีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยคะแนนเฉลี่ยมีแนวโน้มสูงขึ้น จากสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสังกัดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

เช่นเดียวกัน แต่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่โรงเรียนขนาดใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4.1.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ในระดับภาพรวม การวิเคราะห์จำแนกตามสังกัด ขนาดของโรงเรียน และการวิเคราะห์รายด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม

(N = 1,038)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	3.25	.91	ปานกลาง	2	3.87	.75	มาก	2	4.42	.72	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.15	.90	ปานกลาง	4	3.84	.75	มาก	3	4.40	.72	มาก	4
3. สภาพสังคม	3.19	.90	ปานกลาง	3	3.87	.75	มาก	2	4.41	.72	มาก	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.37	.91	ปานกลาง	1	3.97	.74	มาก	1	4.48	.70	มาก	1
เฉลี่ย	3.24	.91	ปานกลาง		3.89	.75	มาก		4.43	.71	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = .91) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

($\bar{x} = 3.24$, S.D. = .91) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = .91) สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.19$, S.D. = .90) และสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.15$, S.D. = .90)

สภาพที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = .75) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = .74) รองลงมาคือ สภาพสังคมและนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = .75) และสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้ต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = .75)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = .71) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.48$, S.D. = .70) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = .72) สภาพสังคม ($\bar{x} = 4.41$, S.D. = .72) และสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = .72)

เมื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มากที่สุด ทั้งในสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ ในขณะที่สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ต่ำที่สุด

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยจำแนกตามสังกัดของโรงเรียน 3 สังกัด ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 301 – 1,000 คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001 คน ขึ้นไป) นำเสนอดังตารางที่ 4.16 – 4.21

ตารางที่ 4.16 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนประถมศึกษา (สพป.)

(N = 283)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	3.23	.92	ปานกลาง	2	3.85	.76	มาก	2	4.40	.72	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.12	.91	ปานกลาง	4	3.81	.76	มาก	4	4.39	.72	มาก	3
3. สภาพสังคม	3.15	.90	ปานกลาง	3	3.84	.75	มาก	3	4.38	.72	มาก	4
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.33	.90	ปานกลาง	1	3.94	.74	มาก	1	4.46	.70	มาก	1
เฉลี่ย	3.21	.91	ปานกลาง		3.86	.75	มาก		4.41	.71	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = .91) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = .90) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = .92) สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.15$, S.D. = .90) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = .91) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = .75) โดยสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = .74) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .76) สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .75) และสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .76) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .71) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .70) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .72) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .72) และสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .72)

ตารางที่ 4.17 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนมัธยมศึกษา (สพม.)

(N = 32)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	3.29	.86	ปานกลาง	2	3.99	.74	มาก	2	4.55	.59	มากที่สุด	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.25	.88	ปานกลาง	4	3.96	.76	มาก	4	4.55	.58	มากที่สุด	3
3. สภาพสังคม	3.27	.86	ปานกลาง	3	3.98	.75	มาก	3	4.56	.59	มากที่สุด	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.49	.90	ปานกลาง	1	4.12	.75	มาก	1	4.60	.57	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	3.33	.87	ปานกลาง		4.01	.75	มาก		4.57	.58	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.33$, S.D. = .87) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.49$, S.D. = .90) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.29$, S.D. = .86) สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.27$, S.D. = .86) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = .88) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = .75) โดยสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = .75) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = .74) สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = .75) และสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = .76) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$, S.D. = .58) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = .57) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 4.56$, S.D. = .59) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.55$, S.D. = .58) และสภาพสังคม ($\bar{x} = 4.55$, S.D. = .59)

ตารางที่ 4.18 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเอกชน

(N = 31)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	3.30	0.94	ปานกลาง	4	3.93	0.72	มาก	3	4.42	0.73	มาก	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.32	0.89	ปานกลาง	3	3.92	0.70	มาก	4	4.40	0.71	มาก	4
3. สภาพสังคม	3.40	0.92	ปานกลาง	2	3.96	0.74	มาก	2	4.43	0.72	มาก	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.55	0.93	มาก	1	4.06	0.71	มาก	1	4.53	0.67	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	3.39	0.92	ปานกลาง		3.97	0.72	มาก		4.45	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.39$, S.D. = .92) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.55$, S.D. = .93) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.40$, S.D. = .92) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.32$, S.D. = .89) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = .94) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = .72) โดยสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = .71) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = .74) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = .72) และสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.92$, S.D. = .70) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = .71) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = .67) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = .72) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = .73) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = .71) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตารางที่ 4.19 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของโรงเรียนขนาดเล็ก

(N = 251)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	3.20	.92	ปานกลาง	2	3.83	.76	มาก	2	4.39	.71	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.10	.91	ปานกลาง	4	3.79	.76	มาก	3	4.37	.72	มาก	4
3. สภาพสังคม	3.13	.90	ปานกลาง	3	3.83	.75	มาก	2	4.38	.72	มาก	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.32	.91	ปานกลาง	1	3.93	.74	มาก	1	4.45	.69	มาก	1
เฉลี่ย	3.19	.91	ปานกลาง		3.85	.75	มาก		4.40	.71	มาก	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = .91) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = .91) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = .92) สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.13$, S.D. = .90) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = .91) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .75) โดยสภาพที่เป็นไปได้อย่างดีที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .74) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .75) และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .76) และสภาพที่เป็นไปได้อย่างดีที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .76) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .71) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .69) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .71) สภาพสังคม ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .72) และสภาพเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .72)

ตารางที่ 4.20 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนขนาดกลาง

(N = 56)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	3.43	0.84	ปานกลาง	2	3.97	0.70	มาก	2	4.48	0.68	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.35	0.86	ปานกลาง	4	3.94	0.72	มาก	3	4.48	0.68	มาก	2
3. สภาพสังคม	3.37	0.87	ปานกลาง	3	3.97	0.73	มาก	2	4.44	0.71	มาก	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.52	0.87	มาก	1	4.06	0.73	มาก	1	4.52	0.67	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	3.42	0.86	ปานกลาง		3.99	0.72	มาก		4.48	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 301 – 1,000 คน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = .86) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = .87) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .84) สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .87) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = .86) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .72) โดยสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = .73) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .73) และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .70) และสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = .72) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .68) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .67) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .68) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .68) และสภาพสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .71)

ตารางที่ 4.21 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของโรงเรียนขนาดใหญ่

(N = 31)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	3.25	0.93	ปานกลาง	3	3.98	0.75	มาก	3	4.53	0.69	มากที่สุด	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.24	0.91	ปานกลาง	4	3.97	0.74	มาก	4	4.53	0.63	มากที่สุด	3
3. สภาพสังคม	3.29	0.89	ปานกลาง	2	3.99	0.75	มาก	2	4.55	0.64	มากที่สุด	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.52	0.92	มาก	1	4.12	0.74	มาก	1	4.62	0.59	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	3.33	0.91	ปานกลาง		4.01	0.74	มาก		4.56	0.64	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001 คนขึ้นไป) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = .91) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = .92) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = .89) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = .93) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = .91) สภาพที่เป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .74) โดยสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .74) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .75) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .75) และสภาพที่เป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .74) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = .64) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .59) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = .64) ส่วนนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .69) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .63) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

โดยสรุป เมื่อเปรียบเทียบโรงเรียนในแต่ละสังกัด พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในทุกสังกัดมากที่สุด ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ น้อย

ที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา แต่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า นโยบายด้านการศึกษารัฐเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ น้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบโรงเรียนแต่ละขนาด พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มากที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ น้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ทั้งในสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตาม สภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนขนาดกลางที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ น้อยที่สุด คือ สภาพสังคม

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกตามรายด้าน แสดงดังตารางที่ 4.22 – 4.26

ตารางที่ 4.22 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

(N = 1,038)

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษารัฐ	3.27	.90	ปานกลาง	2	3.87	.74	มาก	3	4.44	.70	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.15	.90	ปานกลาง	4	3.83	.73	มาก	4	4.41	.70	มาก	4
3. สภาพสังคม	3.22	.90	ปานกลาง	3	3.88	.73	มาก	2	4.42	.70	มาก	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.42	.88	ปานกลาง	1	4.01	.73	มาก	1	4.51	.67	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	3.27	.80	ปานกลาง		3.89	.66	มาก		4.44	.63	มาก	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = .80) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อ

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.42$, S.D. = .88) รองลงมาคือนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.27$, S.D. = .90) สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.22$, S.D. = .90) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.15$, S.D. = .90) ตามลำดับ

สภาพที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = .66) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้สูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = .73) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = .73) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = .74) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = .73) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = .63) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.57$, S.D. = .67) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = .70) สภาพสังคม ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = .70) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.41$, S.D. = .70) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

(N = 1,038)

การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษา ของรัฐ	3.30	.90	ปาน กลาง	2	3.89	.76	มาก	2	4.43	.71	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.20	.89	ปาน กลาง	4	3.86	.76	มาก	3	4.40	.72	มาก	4
3. สภาพสังคม	3.21	.88	ปาน กลาง	3	3.89	.74	มาก	2	4.42	.71	มาก	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.44	.89	ปาน กลาง	1	4.02	.74	มาก	1	4.50	.68	มาก ที่สุด	1
เฉลี่ย	3.29	.80	ปาน กลาง		3.91	.69	มาก		4.44	.66	มาก	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$, S.D. = .80)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถือต่อการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.44$, S.D. = .89) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = .90) สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.21$, S.D. = .88) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.20$, S.D. = .89)

สภาพที่เป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$, S.D. = .69) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถือต่อการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = .74) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = .76) สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = .74) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = .76) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = .66) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถือต่อการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = .68) รองลงมาคือนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = .71) สภาพสังคม ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = .71) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = .72) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

(N = 1,038)

การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษา ของรัฐ	3.29	.91	ปาน กลาง	2	3.88	.75	มาก	2	4.41	.71	มาก	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.23	.91	ปาน กลาง	3	3.85	.76	มาก	3	4.42	.70	มาก	2
3. สภาพสังคม	3.23	.90	ปาน กลาง	3	3.85	.75	มาก	3	4.39	.72	มาก	4
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.38	.92	ปาน กลาง	1	3.93	.74	มาก	1	4.47	.68	มาก	1
เฉลี่ย	3.28	.80	ปาน กลาง		3.88	.67	มาก		4.42	.64	มาก	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$, S.D. = .80) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = .92) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = .91) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = .91) และสภาพสังคม ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = .90) ตามลำดับ

สภาพที่เป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .67) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .74) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .75) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .76) และสภาพสังคม ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .75) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .68) รองลงมาคือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .70) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .71) และสภาพสังคม ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .72) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

(N = 1,038)

การวัดความสามารถของ องค์กรในการสร้าง นวัตกรรมฯ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษา ของรัฐ	3.20	.90	ปาน กลาง	2	3.86	.74	มาก	2	4.40	.70	มาก	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.13	.88	ปาน กลาง	4	3.83	.75	มาก	4	4.39	.70	มาก	3
3. สภาพสังคม	3.16	.88	ปาน กลาง	3	3.85	.74	มาก	3	4.40	.69	มาก	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.31	.90	ปาน กลาง	1	3.94	.74	มาก	1	4.45	.68	มาก	1
เฉลี่ย	3.20	.83	ปาน กลาง		3.87	.70	มาก		4.41	.65	มาก	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.20$, S.D.= .83) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถือว่าการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.31$, S.D. = .90) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.20$, S.D. = .90) สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.16$, S.D. = .88) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.13$, S.D. = .88) ตามลำดับ

สภาพที่เป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = .70) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถือว่าการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = .74) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = .74) สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.85$, S.D. = .74) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = .75) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.41$, S.D. = .65) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถือว่าการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = .68) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = .70) สภาพสังคม ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = .69) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = .70) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้

(N = 1,038)

การให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษา ของรัฐ	3.16	.96	ปาน กลาง	2	3.86	.78	มาก	3	4.41	.78	มาก	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.07	.94	ปาน กลาง	4	3.83	.77	มาก	4	4.41	.77	มาก	3
3. สภาพสังคม	3.14	.93	ปาน กลาง	3	3.87	.77	มาก	2	4.43	.77	มาก	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.31	.95	ปาน กลาง	1	3.96	.76	มาก	1	4.48	.76	มาก	1
เฉลี่ย	3.17	.88	ปาน กลาง		3.88	.72	มาก		4.43	.67	มาก	

จากตารางที่ 4.26 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$, S.D. = .88) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = .95) รองลงมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = .96) สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = .93) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.07$, S.D. = .94) ตามลำดับ

สภาพที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .72) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นไปได้สูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .76) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .77) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = .78) และสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .77) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .67) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าทาง

เทคโนโลยีเชื่อมต่อการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.48$, S.D. = .76) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = .77) สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.41$, S.D. = .77) และ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($\bar{x} = 4.41$, S.D. = .78) ตามลำดับ

โดยสรุป จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า คะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง แต่สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในทุกๆ ด้านมีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยคะแนนเฉลี่ยมีแนวโน้มสูงขึ้น จากสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสังกัดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน แต่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่โรงเรียนขนาดใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

4.2.1 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.2.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

4.2.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

กำหนดให้ $PNI_{\text{modified (1)}}$ หมายถึง ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่เป็นไปได้ และ $PNI_{\text{modified (2)}}$ หมายถึง ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ รายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังนี้

4.2.1 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การหาความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ และ $PNI_{\text{modified (2)}}$ จากสภาพแวดล้อมภายใน แล้วนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ นำเสนอในระดับภาพรวม จำแนกตามสังกัด ขนาดของโรงเรียน และจำแนกตามองค์ประกอบรายด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.27 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.172	5	.324	5
2. การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.198	3	.361	3
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.187	4	.349	4
4. การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมฯ	.227	2	.408	2
5. การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.241	1	.427	1
เฉลี่ย	.205		.374	

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .205 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .241$) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .227$) มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .374 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า

$PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .427$) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .408$) มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2

เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามสังกัดและขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.28 – 4.33

ตารางที่ 4.28 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
ของโรงเรียนประถมศึกษา (สพป.)

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.177	5	.332	5
2.การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.202	3	.371	3
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.189	4	.354	4
4.การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม	.227	2	.405	2
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.241	1	.425	1
เฉลี่ย	.207		.377	

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ของความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .207 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .241$) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .227$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .377 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ สูงกว่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .425$) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .405$)

ตารางที่ 4.29 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ของโรงเรียนมัธยมศึกษา (สพม.)

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.196	5	.356	5
2.การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.219	3	.391	3
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.212	4	.382	4
4.การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมฯ	.239	1	.453	1
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.237	2	.420	2
เฉลี่ย	.221		.395	

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified (1)} ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย เท่ากับ .221 มีสองประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (1)} สูงกว่าค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI_{modified (1)} = .239) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNI_{modified (1)} = .237) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย เท่ากับ .395 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (2)} สูงกว่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI_{modified (2)} = .453) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNI_{modified (2)} = .420)

ตารางที่ 4.30 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนเอกชน

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.139	5	.257	5
2.การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.156	3	.286	4
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.154	4	.291	3
4.การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมฯ	.205	1	.363	1
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.185	2	.333	2
เฉลี่ย	.164		.310	

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ของความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .164 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .205$) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .185$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .310 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ สูงกว่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .363$) และ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .333$)

เมื่อนำความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในแต่ละสังกัดมาเปรียบเทียบกัน พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพที่เป็นไปได้ และความต้องการจำเป็นของสภาพที่พึงประสงค์มีความสอดคล้องกันทุกด้าน โดยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ แต่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีค่าความต้องการจำเป็นด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่วนการจัดความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 - 5 มีความสอดคล้องกันทุกสังกัด โดยการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ลำดับที่ 4 และการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ลำดับที่ 5

ตารางที่ 4.31 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.180	5	.338	5
2.การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.204	3	.373	3
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.191	4	.359	4
4.การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมฯ	.233	2	.415	2
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.245	1	.429	1
เฉลี่ย	.211		.384	

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified (1)} ของความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย เท่ากับ .211 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (1)} สูงกว่าค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI_{modified (1)} = .245) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNI_{modified (1)} = .233) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย เท่ากับ .384 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (2)} สูงกว่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI_{modified (2)} = .429) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNI_{modified (2)} = .415)

ตารางที่ 4.32 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดกลาง

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.148	5	.281	5
2.การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.185	2	.341	3
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.162	4	.302	4
4.การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมฯ	.197	1	.350	1
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.180	3	.342	2
เฉลี่ย	.172		.322	

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ของความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางมีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .172 โดยมีสามประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .197$) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .185$) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .180$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .322 โดยมีสามประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ สูงกว่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .350$) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .342$) และการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .341$)

ตารางที่ 4.33 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1.การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.185	4	.324	5
2.การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.183	5	.336	4
3.การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.205	3	.364	3
4.การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมฯ	.224	2	.434	1
5.การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.257	1	.429	2
เฉลี่ย	.201		.367	

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ของความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .201 โดยมีสามประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .257$) การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .224$) และการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .205$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึง

ประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .367 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ สูงกว่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .434$) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .429$)

เมื่อเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ ในโรงเรียนขนาดต่างๆ พบว่า ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจำเป็นด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้น้อยที่สุด ทั้งความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้และความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ แต่โรงเรียนขนาดกลาง มีความต้องการจำเป็นด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มากที่สุด และมีค่าความต้องการจำเป็นด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้น้อยที่สุด เช่นเดียวกับโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าความต้องการจำเป็นด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มากที่สุด สำหรับสภาพการบริหารที่เป็นไปได้ แต่ในสภาพการบริหารที่พึงประสงค์มีความต้องการจำเป็นด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มากที่สุด

เมื่อวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นรายด้าน ปรากฏดังตารางที่ 4.34 – 4.68

ตารางที่ 4.34 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ความต้องการจำเป็นด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1. การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมฯ	.165	3	.318	3
2. การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมฯ	.172	2	.323	2
3. การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมฯไปปฏิบัติ	.178	1	.330	1
เฉลี่ย	.172		.324	

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง

นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .172 โดยมีประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย คือ การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .178$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .324 โดยมีประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย คือ การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .330$)

ตารางที่ 4.35 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัด
กระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ความต้องการจำเป็นด้านการจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1. การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมฯ	.191	3	.133	4
2. การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม	.205	1	.374	1
3. การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมฯ	.197	2	.362	2
4. การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมฯ	.197	2	.356	3
เฉลี่ย	.198		.297	

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .198 โดยมีประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย คือ การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .205$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .297 โดยมีสามประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความสำคัญลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .374$) การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .362$) และการจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ลำดับที่ 3 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .356$)

ตารางที่ 4.36 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้าง
วัฒนธรรมสร้างสรรค์

ความต้องการจำเป็นด้านการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1. การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารฯ	.172	5	.310	6
2. การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมฯ	.208	2	.377	2
3. การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมฯ	.175	4	.339	4
4. การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.187	3	.355	3
5. การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมฯ	.213	1	.394	1
6. การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมฯ	.169	6	.322	5
เฉลี่ย	.187		.349	

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified (1)} ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย เท่ากับ .187 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย ได้แก่ การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน (PNI_{modified (1)} = .213) และการขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified (1)} = .208) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย เท่ากับ .349 โดยมีสามประเด็นที่สูงกว่าค่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย ได้แก่ การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน (PNI_{modified (2)} = .394) การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified (2)} = .377) และการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified (2)} = .355) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.37 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการวัด
ความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ความต้องการจำเป็นด้านการวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1. การประเมินด้านเศรษฐกิจ	.239	1	.434	1
2. การประเมินความเข้มข้น	.228	3	.406	3
3. การประเมินด้านประสิทธิผล	.230	2	.409	2
4. การประเมินด้านวัฒนธรรม	.214	4	.383	4
เฉลี่ย	.227		.408	

จากตารางที่ 4.37 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .227 โดยมีสามประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การประเมินด้านเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .239$) การประเมินด้านประสิทธิผล ($PNI_{\text{modified (1)}} = .230$) และการประเมินความเข้มข้น ($PNI_{\text{modified (1)}} = .228$) ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .408 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ การประเมินด้านเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .434$) และการประเมินด้านประสิทธิผล ($PNI_{\text{modified (2)}} = .409$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.38 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการให้รางวัล
ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ความต้องการจำเป็นด้านการให้รางวัล ผู้สร้างนวัตกรรม	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1. การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	.282	1	.506	1
2. การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	.206	2	.359	2
เฉลี่ย	.241		.427	

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ยเท่ากับ .241 โดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินมีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ($PNI_{\text{modified (1)}} = .282$) ส่วนความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .427 โดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินมีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ สูงกว่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ($PNI_{\text{modified (2)}} = .506$)

เมื่อนำความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มาพิจารณาในแต่ละด้าน สามารถสรุปได้ว่า ในด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความจำเป็นด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมากที่สุด ในด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นด้านการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มากที่สุด ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นด้านการส่งเสริมพฤติกรรมและสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงานมากที่สุด ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการ

สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นด้านการประเมินเศรษฐกิจมากที่สุด และด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นด้านการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินมากที่สุด

4.2.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การหาความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ และ $PNI_{\text{modified (2)}}$ จากสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ นำเสนอในระดับภาพรวม จำแนกตามสังกัด ขนาดของโรงเรียน และจำแนกตามองค์ประกอบรายด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.39 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.193	3	.362	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	.217	1	.396	1
3. สภาพสังคม	.212	2	.381	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.178	4	.329	4
เฉลี่ย	.200		.367	

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .2 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .217$) และสภาพสังคม ($PNI_{\text{modified (1)}} = .212$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .367 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .396$) และสภาพสังคม ($PNI_{\text{modified (2)}} = .381$)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จำแนกตามสังกัดและขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 4.40 - 4.45

ตารางที่ 4.40 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ของโรงเรียนประถมศึกษา (สพป.)

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.190	3	.361	4
2. สภาพเศรษฐกิจ	.222	1	.406	1
3. สภาพสังคม	.219	2	.391	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.183	4	.339	3
เฉลี่ย	.203		.374	

จากตารางที่ 4.40 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified (1)} ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย เท่ากับ .203 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (1)} สูงกว่าค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified (1)} = .222) และสภาพสังคม (PNI_{modified (1)} = .219) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย เท่ากับ .374 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (2)} สูงกว่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified (2)} = .406) และสภาพสังคม (PNI_{modified (2)} = .391)

ตารางที่ 4.41 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ของโรงเรียนมัธยมศึกษา (สพม.)

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.213	3	.384	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	.219	1	.400	1
3. สภาพสังคม	.217	2	.395	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.180	4	.319	4
เฉลี่ย	.207		.374	

จากตารางที่ 4.41 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified (1)} ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย เท่ากับ .207 โดยมีสามประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (1)} สูงกว่าค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified (1)} = .219) สภาพ

สังคม ($PNI_{\text{modified (1)}} = .217$) และนโยบายด้านการศึกษารัฐ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .213$) เมื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .374 โดยมีสามประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ สูงกว่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .400$) สภาพสังคม ($PNI_{\text{modified (2)}} = .395$) และนโยบายด้านการศึกษารัฐ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .384$)

ตารางที่ 4.42 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเอกชน

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษารัฐ	.193	1	.342	1
2. สภาพเศรษฐกิจ	.181	2	.326	2
3. สภาพสังคม	.166	3	.303	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.142	4	.275	4
เฉลี่ย	.170		.311	

จากตารางที่ 4.42 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .170 โดยมีประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย สองประเด็นคือ นโยบายด้านการศึกษารัฐ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .193$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .181$) ส่วนความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .311 โดยมีประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ สูงกว่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย คือ นโยบายด้านการศึกษารัฐ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .342$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .326$)

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนแต่ละสังกัด พบว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นในด้านสภาพเศรษฐกิจมากที่สุด ทั้งในสภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ แต่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีความต้องการจำเป็นนโยบายด้านการศึกษารัฐมากที่สุด ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.43 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนขนาดเล็ก

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.197	3	.363	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	.225	1	.412	1
3. สภาพสังคม	.222	2	.398	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.185	4	.342	4
เฉลี่ย	.207		.379	

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified (1)} ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย เท่ากับ .207 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (1)} สูงกว่าค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified (1)} = .225) และสภาพสังคม (PNI_{modified (1)} = .222) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย เท่ากับ .381 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (2)} สูงกว่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified (2)} = .412) และสภาพสังคม (PNI_{modified (2)} = .398)

ตารางที่ 4.44 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน

ขนาดกลาง

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.157	3	.306	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	.178	1	.337	1
3. สภาพสังคม	.176	2	.317	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.153	4	.284	4
เฉลี่ย	.166		.311	

จากตารางที่ 4.44 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified (1)} ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนขนาดกลาง มีค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย เท่ากับ .166 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า PNI_{modified (1)} สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified (1)} = .178) สภาพสังคม (PNI_{modified (1)} = .176) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย เท่ากับ .311 โดยมีสองประเด็นที่มีค่า

$PNI_{\text{modified (2)}}$ สูงกว่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .337$) และสภาพสังคม ($PNI_{\text{modified (2)}} = .317$)

ตารางที่ 4.45 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน
ขนาดใหญ่

ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.227	1	.395	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	.224	2	.397	1
3. สภาพสังคม	.210	3	.380	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.172	4	.315	4
เฉลี่ย	.208		.372	

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .208 โดยมีสามประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .227$) สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (1)}} = .224$) และสภาพสังคม ($PNI_{\text{modified (1)}} = .210$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .372 โดยมีสามประเด็นที่มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ สูงกว่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .397$) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($PNI_{\text{modified (2)}} = .395$) และสภาพสังคม ($PNI_{\text{modified (2)}} = .380$)

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เป็นรายด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.46 - 4.50

ตารางที่ 4.46 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการวางแผน
กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ความต้องการจำเป็นด้านการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.183	3	.357	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	.216	1	.400	1
3. สภาพสังคม	.204	2	.370	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.170	4	.317	4
เฉลี่ย	.193		.360	

จากตารางที่ 4.46 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{modified (1)}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{modified (1)}$ เฉลี่ย เท่ากับ .193 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{modified (1)}$ เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{modified (1)} = .216$) และสภาพสังคม มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{modified (1)} = .204$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{modified (2)}$ เฉลี่ย เท่ากับ .360 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{modified (2)}$ เฉลี่ย คือ สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{modified (2)} = .400$) และสภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{modified (1)} = .370$)

ตารางที่ 4.47 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ความต้องการจำเป็นด้านการจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	$PNI_{modified (1)}$	ลำดับ	$PNI_{modified (2)}$	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.178	3	.343	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	.208	2	.377	1
3. สภาพสังคม	.212	1	.375	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.167	4	.309	4
เฉลี่ย	.190		.350	

จากตารางที่ 4.47 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{modified (1)}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{modified (1)}$ เฉลี่ยเท่ากับ .190 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{modified (1)}$ เฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{modified (1)} = .212$) และสภาพเศรษฐกิจ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{modified (1)} = .208$) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{modified (2)}$ เฉลี่ย เท่ากับ .350 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{modified (2)}$ เฉลี่ย คือ สภาพเศรษฐกิจ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{modified (2)} = .377$) และสภาพสังคม มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{modified (1)} = .375$)

ตารางที่ 4.48 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเสริมสร้าง
วัฒนธรรมสร้างสรรค์

ความต้องการจำเป็นด้านการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.180	3	.341	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	.192	2	.370	1
3. สภาพสังคม	.195	1	.360	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.165	4	.322	4
เฉลี่ย	.183		.348	

จากตารางที่ 4.48 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified (1)} ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย เท่ากับ .183 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคม มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI_{modified (1)} = .195) และสภาพเศรษฐกิจ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNI_{modified (1)} = .192) ส่วนความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย เท่ากับ .348 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า PNI_{modified (2)} เฉลี่ย คือ สภาพเศรษฐกิจ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI_{modified (2)} = .370) และสภาพสังคมมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNI_{modified (1)} = .360)

ตารางที่ 4.49 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการวัด
ความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ความต้องการจำเป็นด้านการวัดความสามารถของ องค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	PNI _{modified (1)}	ลำดับ	PNI _{modified (2)}	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.206	3	.372	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	.224	1	.404	1
3. สภาพสังคม	.217	2	.391	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.191	4	.347	4
เฉลี่ย	.209		.379	

จากตารางที่ 4.49 พบว่า ค่าดัชนี PNI_{modified (1)} ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย เท่ากับ .209 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า PNI_{modified (1)} เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI_{modified (1)} = .224) และสภาพสังคม มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 (PNI_{modified (1)} = .217) ส่วน

ความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .379 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย คือ สภาพเศรษฐกิจ มีค่าลำดับความสำคัญที่ 1 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .404$) และสภาพสังคม มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .391$)

ตารางที่ 4.50 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการให้รางวัล

ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ความต้องการจำเป็นด้านการให้รางวัล ผู้สร้างนวัตกรรม	$PNI_{\text{modified (1)}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified (2)}}$	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.221	3	.398	3
2. สภาพเศรษฐกิจ	.245	1	.433	1
3. สภาพสังคม	.234	2	.411	2
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.198	4	.352	4
เฉลี่ย	.224		.398	

จากตารางที่ 4.50 พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{\text{modified (1)}}$ ความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ยเท่ากับ .224 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (1)}}$ เฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .245$) และสภาพสังคม มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .234$) ส่วนความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย เท่ากับ .398 โดยมีสองประเด็นที่สูงกว่าค่า $PNI_{\text{modified (2)}}$ เฉลี่ย คือ สภาพเศรษฐกิจ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified (2)}} = .433$) และสภาพสังคมมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{\text{modified (1)}} = .411$)

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เชื่อมต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกัน โดยสภาพเศรษฐกิจมีความต้องการจำเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ สภาพสังคม นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

4.2.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็น จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภูมิภาค สังกัด และขนาดของโรงเรียน เพื่อตรวจสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม โดย PNI_{modified} ⁽¹⁾ หมายถึง ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ และ PNI_{modified} ⁽²⁾ หมายถึง ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.51 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

รายการ	PNI_{modified} (1)		PNI_{modified} (2)	
	F	Sig.	F	Sig.
ภูมิภาค	2.859	.056	1.529	.205
สังกัด	2.055	.129	2.083	.125
ขนาดของโรงเรียน	4.009	.018*	3.347	.036*

(* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05)

จากตารางที่ 4.51 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ (PNI_{modified} ⁽¹⁾) และความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ (PNI_{modified} ⁽²⁾) ของโรงเรียนในภูมิภาคและสังกัดต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ (PNI_{modified} ⁽¹⁾) และความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ (PNI_{modified} ⁽²⁾) ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.52 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

รายการ	PNI_{modified} (1)		PNI_{modified} (2)	
	F	Sig.	F	Sig.
ภูมิภาค	2.156	.092	1.273	.282
สังกัด	1.659	.191	1.771	.171
ขนาดของโรงเรียน	4.237	.015*	4.349	.013*

(* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05)

จากตารางที่ 4.52 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ (PNI_{modified} ⁽¹⁾) และความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ (PNI_{modified} ⁽²⁾) ของโรงเรียนในภูมิภาคและสังกัดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ ($PNI_{\text{modified (1)}}$) และความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ ($PNI_{\text{modified (2)}}$) ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยสรุป ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้และความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความต้อการจำเป็น โดยค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่มีค่าความแปรปรวนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ใช้ผลการทดสอบของ Bonferroni ส่วนค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่มีค่าความแปรปรวนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ใช้ผลการทดสอบของ Dunnett T3 ดังตารางที่ 4.53 – 4.54

ตารางที่ 4.53 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความต้อการจำเป็นในการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน		$PNI_{\text{modified (1)}}$	$PNI_{\text{modified (2)}}$
เล็ก	กลาง	.016*	.003*
	ใหญ่	1.000	.714
กลาง	เล็ก	.016*	.003*
	ใหญ่	.749	.345
ใหญ่	เล็ก	1.000	.714
	กลาง	.749	.345

(* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05)

จากตารางที่ 4.53 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความต้อการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้และความต้อการจำเป็นที่พึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้และที่พึงประสงค์ของโรงเรียนขนาดเล็กและใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.54 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความต้อการจำเป็นในการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน		PNI _{modified (1)}	PNI _{modified (2)}
เล็ก	กลาง	.011*	.000*
	ใหญ่	1.000	.838
กลาง	เล็ก	.011*	.000*
	ใหญ่	.371	.139
ใหญ่	เล็ก	1.000	.838
	กลาง	.371	.139

(* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05)

จากตารางที่ 4.54 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความต้อการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยความต้อการจำเป็นที่เป็นไปได้และความต้อการจำเป็นที่พึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยความต้อการจำเป็นที่เป็นไปได้และที่พึงประสงค์ของโรงเรียนขนาดเล็กและใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยสรุป โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความต้อการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จึงต้องวิเคราะห์จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้วย

4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

การนำเสนอจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นไปได้

4.3.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง
นวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์

รายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังนี้

4.3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นไปได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการ
บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ จากสภาพที่เป็นไปได้ แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่
การวิเคราะห์ในภาพรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน นำเสนอเป็นตารางประกอบความ
เรียง ดังนี้

1) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นไปได้

1.1) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นไปได้ ในภาพรวม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้โดยนำข้อมูลจาก
แบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ นำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี
 $PNI_{modified}$ ต่ำที่สุด แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า $PNI_{modified}$ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม จากการนำ
ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำที่สุด แล้วหารด้วย 2 เพื่อแบ่งข้อมูล
ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ

กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เป็นจุดอ่อนของความต้องการ
จำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอ
กลยุทธ์ในการขจัดหรือลดจุดอ่อน สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เป็นจุดแข็งของความต้องการ
จำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการ
นำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับ
ที่ 1) ในลำดับต่อไป เมื่อนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ยในแต่ละด้าน มาจัดกลุ่มค่าดัชนี
 $PNI_{modified}[(.241 - .172) \div 2 = .034]$ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เท่ากับ $.207 - .241$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เท่ากับ $.172 - .206$

ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมดังตารางที่ 4.55

ตารางที่ 4.55 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ ในภาพรวม

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.172	ต่ำ	จุดแข็ง
1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.165	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.172	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	.178	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.198	ต่ำ	จุดแข็ง
2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.191	ต่ำ	จุดแข็ง
2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.205	ต่ำ	จุดแข็ง
2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.197	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.197	ต่ำ	จุดแข็ง
3. ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.187	ต่ำ	จุดแข็ง
3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.172	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.208	สูง	จุดอ่อน
3.3 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.175	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.187	ต่ำ	จุดแข็ง
3.5 การส่งเสริมพฤติกรรมและการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	.213	สูง	จุดอ่อน
3.6 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.169	ต่ำ	จุดแข็ง
4. ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.227	สูง	จุดอ่อน
4.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ	.239	สูง	จุดอ่อน
4.2 การประเมินความเข้มข้น	.228	สูง	จุดอ่อน
4.3 การประเมินด้านประสิทธิผล	.230	สูง	จุดอ่อน
4.4 การประเมินด้านวัฒนธรรม	.214	สูง	จุดอ่อน
5. ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.244	สูง	จุดอ่อน
5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	.282	สูง	จุดอ่อน
5.2 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	.206	ต่ำ	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.55 พบว่า จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = .244$) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม
 การจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = .227$) สำหรับจุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
 การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} =$
 $.172$) การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($PNI_{\text{modified}} = .187$) และการจัดกระบวนการสร้าง
 นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = .198$)

เมื่อพิจารณาตามประเด็นย่อยพบว่า จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
 การจัดการเรียนรู้ มี 7 ประเด็น ได้แก่ (1) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน (2) การประเมินด้าน
 เศรษฐกิจ (3) การประเมินด้านประสิทธิผล (4) การประเมินความเข้มข้น (5) การประเมินด้าน
 วัฒนธรรม (6) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบ
 ข้ามสายงาน และ (7) การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สำหรับประเด็นที่
 เป็นจุดแข็ง มีทั้งหมด 12 ประเด็น

1.2) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นไปได้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้
 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ใช้กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ในภาพรวม โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ $0.207 - 0.317$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ $0.154 - 0.206$

ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไป
 ได้ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 4.56 – 4.58

ตารางที่ 4.56 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI_{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	.180	ต่ำ	จุดแข็ง
1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	.174	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.176	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	.182	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.204	ต่ำ	จุดแข็ง
2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.195	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 4.56 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.209	สูง	จุดอ่อน
2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.205	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.205	ต่ำ	จุดแข็ง
3.ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.191	ต่ำ	จุดแข็ง
3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.176	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.212	สูง	จุดอ่อน
3.3 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.175	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.192	ต่ำ	จุดแข็ง
3.5 การส่งเสริมพฤติกรรมธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	.220	สูง	จุดอ่อน
3.6 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.169	ต่ำ	จุดแข็ง
4. ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.233	สูง	จุดอ่อน
4.1 การวัดด้านเศรษฐกิจ	.244	สูง	จุดอ่อน
4.2 การวัดความเข้มข้น	.237	สูง	จุดอ่อน
4.3 การวัดด้านประสิทธิผล	.237	สูง	จุดอ่อน
4.4 การวัดด้านวัฒนธรรม	.220	สูง	จุดอ่อน
5.ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.245	สูง	จุดอ่อน
5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	.292	สูง	จุดอ่อน
5.2 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	.217	สูง	จุดอ่อน

จากตารางที่ 4.56 พบว่าในภาพรวม จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้มี 2 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .245) และการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .233) สำหรับจุดแข็งของสภาพที่เป็นไปได้ในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มี 3 ด้าน ได้แก่ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .204) การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .191) และการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .180) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มี 9 ประเด็น ได้แก่ 1) การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน 4) การประเมินด้านเศรษฐกิจ 5) การประเมินความเข้มข้น 6) การประเมินประสิทธิผล และ 7) การประเมินวัฒนธรรม ส่วนประเด็นที่เป็นจุดแข็ง มี 10 ประเด็น

ตารางที่ 4.57 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาดกลาง

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.148	ต่ำ	จุดแข็ง
1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.127	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.148	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	.155	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.185	ต่ำ	จุดแข็ง
2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.177	ต่ำ	จุดแข็ง
2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.196	ต่ำ	จุดแข็ง
2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.175	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.171	ต่ำ	จุดแข็ง
3. ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.162	ต่ำ	จุดแข็ง
3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.151	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.186	ต่ำ	จุดแข็ง
3.3 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.155	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.158	ต่ำ	จุดแข็ง
3.5 การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	.166	ต่ำ	จุดแข็ง
3.6 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.154	ต่ำ	จุดแข็ง
4. ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.197	ต่ำ	จุดแข็ง
4.1 การวัดด้านเศรษฐกิจ	.220	สูง	จุดอ่อน
4.2 การวัดความเข้มข้น	.193	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 4.57 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
4.3 การวัดด้านประสิทธิผล	.205	ต่ำ	จุดแข็ง
4.4 การวัดด้านวัฒนธรรม	.185	ต่ำ	จุดแข็ง
5.ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.180	ต่ำ	จุดแข็ง
5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	.223	สูง	จุดอ่อน
5.2 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	.154	ต่ำ	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.57 พบว่า ในภาพรวม สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนขนาดกลางเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำในทุกๆ ด้าน จึงเป็นจุดแข็งของสภาพที่เป็นไปได้ในการบริหารโรงเรียนขนาดกลางเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .148) เป็นจุดแข็งที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ลำดับถัดมาคือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .162) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .180) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .185) และการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .197) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนขนาดกลางเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มี 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การประเมินด้านเศรษฐกิจ และ 2) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ส่วนประเด็นที่เป็นจุดแข็ง มี 17 ประเด็น

ตารางที่ 4.58 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาดใหญ่

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.185	ต่ำ	จุดแข็ง
1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.166	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.188	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	.187	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.183	ต่ำ	จุดแข็ง
2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.184	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 4.58 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.187	ต่ำ	จุดแข็ง
2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.181	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.185	ต่ำ	จุดแข็ง
3.ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.205	ต่ำ	จุดแข็ง
3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.178	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.216	สูง	จุดอ่อน
3.3 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.201	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.197	ต่ำ	จุดแข็ง
3.5 การส่งเสริมพฤติกรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	.250	สูง	จุดอ่อน
3.6 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.189	ต่ำ	จุดแข็ง
4. ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.224	สูง	จุดอ่อน
4.1 การวัดด้านเศรษฐกิจ	.236	สูง	จุดอ่อน
4.2 การวัดความเข้มข้น	.221	สูง	จุดอ่อน
4.3 การวัดด้านประสิทธิผล	.226	ต่ำ	จุดแข็ง
4.4 การวัดด้านวัฒนธรรม	.220	สูง	จุดอ่อน
5.ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.257	สูง	จุดอ่อน
5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	.317	สูง	จุดอ่อน
5.2 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	.222	สูง	จุดอ่อน

จากตารางที่ 4.58 พบว่าในภาพรวม จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ มี 2 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = .257$) และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = .224$) สำหรับจุดแข็งของการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มี 3 ด้าน ได้แก่ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = .183$) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = .185$) และการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($PNI_{modified} = .205$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ มี 7 ประเด็น ได้แก่ 1) การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
 2) การส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน
 3) การประเมินด้านเศรษฐกิจ 4) การประเมินความเข้มข้น 5) การประเมินด้านวัฒนธรรม
 6) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และ 7) การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ส่วนประเด็นที่จัดเป็นจุดแข็งมี
 12 ประเด็น

2) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
 การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นไปได้

2.1) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง
 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นไปได้ ในภาพรวม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้โดยนำข้อมูลจาก
 แบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงที่สุด ลบ
 ด้วยค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างที่ได้มาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มี
 ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง
 เป็นภาวะคุกคามของความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการ
 เรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดหรือลดภาวะคุกคาม สำหรับกลุ่มที่มีค่า
 ดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เป็นโอกาสของความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
 การจัดการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมโอกาส แล้วนำผลมาสังเคราะห์
 เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1)

เมื่อนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ยในแต่ละด้าน มาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$
 $[(.217 - .178) \div 2 = .019]$ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เท่ากับ $.198 - .217$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เท่ากับ $.178 - .197$

ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมดังตารางที่ 4.59

ตารางที่ 4.59 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้ ในภาพรวม

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.186	ต่ำ	โอกาส
1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.183	ต่ำ	โอกาส
1.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.178	ต่ำ	โอกาส
1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.180	ต่ำ	โอกาส
1.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้	.170	ต่ำ	โอกาส
1.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.221	สูง	ภาวะคุกคาม
2. สภาพเศรษฐกิจ	.217	สูง	ภาวะคุกคาม
2.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.216	สูง	ภาวะคุกคาม
2.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.208	สูง	ภาวะคุกคาม
2.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.192	ต่ำ	โอกาส
2.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้	.224	สูง	ภาวะคุกคาม
2.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.245	สูง	ภาวะคุกคาม
3. สภาพสังคม	.212	สูง	ภาวะคุกคาม
3.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.204	สูง	ภาวะคุกคาม
3.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.212	สูง	ภาวะคุกคาม
3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.195	ต่ำ	โอกาส
3.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้	.217	สูง	ภาวะคุกคาม
3.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.234	สูง	ภาวะคุกคาม
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.178	ต่ำ	โอกาส
4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.170	ต่ำ	โอกาส
4.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.167	ต่ำ	โอกาส
4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.165	ต่ำ	โอกาส
4.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้	.191	ต่ำ	โอกาส
4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.196	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 4.59 พบว่า ภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในภาพรวมมี 2 ด้าน ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified} = .217) และสภาพสังคม (PNI_{modified} = .212) สำหรับโอกาสของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มี 2 ด้าน ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ (PNI_{modified} = .186) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (PNI_{modified} = .178) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 9 ประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม

ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษารัฐเพื่อต่อกรให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การวัดความสามารถขององค์กร และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่วนประเด็นที่จัดเป็นโอกาส มี 11 ประเด็น

2.2) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นไปได้ จำแนกตามรายด้าน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ใช้กลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นได้ในภาพรวม โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เท่ากับ 0.198 – 0.253

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เท่ากับ 0.142 – 0.197

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นไปได้ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 4.60 – 4.62

ตารางที่ 4.60 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้
ในโรงเรียนขนาดเล็ก

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	$PNI_{modified}$	ผลการจัดกลุ่ม	
1. นโยบายด้านการศึกษารัฐ	.197	ต่ำ	โอกาส
1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.185	ต่ำ	โอกาส
1.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.182	ต่ำ	โอกาส
1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.180	ต่ำ	โอกาส
1.4 การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.211	สูง	ภาวะคุกคาม
1.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.229	สูง	ภาวะคุกคาม
2. สภาพเศรษฐกิจ	.225	สูง	ภาวะคุกคาม
2.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.220	สูง	ภาวะคุกคาม
2.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.214	สูง	ภาวะคุกคาม
2.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.197	ต่ำ	โอกาส
2.4 การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.232	สูง	ภาวะคุกคาม
2.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.263	สูง	ภาวะคุกคาม

ตารางที่ 4.60 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
3. สภาพสังคม	.222	สูง	ภาวะคุกคาม
3.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.210	สูง	ภาวะคุกคาม
3.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.219	สูง	ภาวะคุกคาม
3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.197	ต่ำ	โอกาส
3.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.230	สูง	ภาวะคุกคาม
3.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.252	สูง	ภาวะคุกคาม
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.185	ต่ำ	โอกาส
4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.174	ต่ำ	โอกาส
4.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.175	ต่ำ	โอกาส
4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.171	ต่ำ	โอกาส
4.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.197	ต่ำ	โอกาส
4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.209	สูง	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 4.60 พบว่า ในภาพรวม ภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้มี 4 ด้าน ได้แก่ สภาพสังคม (PNI_{modified} = .222) และสภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified} = .225) ส่วนด้านที่เป็นโอกาสมี 2 ด้าน ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ (PNI_{modified} = .197) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (PNI_{modified} = .185) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มี 11 ประเด็น ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อการวัดความสามารถขององค์การฯ และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม สภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการวางแผนกลยุทธ์ การจัดกระบวนการ การวัดความสามารถขององค์การฯ และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่วนประเด็นที่จัดเป็นโอกาส มี 9 ประเด็น

ตารางที่ 4.61 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้

ในโรงเรียนขนาดกลาง

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.157	ต่ำ	โอกาส
1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.170	ต่ำ	โอกาส
1.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.147	ต่ำ	โอกาส
1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.156	ต่ำ	โอกาส
1.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.164	ต่ำ	โอกาส
1.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.150	ต่ำ	โอกาส
2. สภาพเศรษฐกิจ	.178	ต่ำ	โอกาส
2.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.204	สูง	ภาวะคุกคาม
2.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.174	ต่ำ	โอกาส
2.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.158	ต่ำ	โอกาส
2.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.184	ต่ำ	โอกาส
2.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.170	ต่ำ	โอกาส
3. สภาพสังคม	.176	ต่ำ	โอกาส
3.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.197	ต่ำ	โอกาส
3.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.183	ต่ำ	โอกาส
3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.167	ต่ำ	โอกาส
3.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.167	ต่ำ	โอกาส
3.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.164	ต่ำ	โอกาส
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.153	ต่ำ	โอกาส
4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.165	ต่ำ	โอกาส
4.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.148	ต่ำ	โอกาส
4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.142	ต่ำ	โอกาส
4.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.164	ต่ำ	โอกาส
4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.148	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 4.61 พบว่า ในภาพรวม สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนขนาดกลางเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นโอกาสในทุกๆ ด้าน โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (PNI_{modified} = .153) รองลงมาคือ

นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($PNI_{\text{modified}} = .157$) สภาพสังคม ($PNI_{\text{modified}} = .176$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified}} = .178$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียงประเด็นเดียวที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง จึงเป็นภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.62 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้ ในโรงเรียนขนาดใหญ่

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI_{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.227	สูง	ภาวะคุกคาม
1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.181	ต่ำ	โอกาส
1.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.208	สูง	ภาวะคุกคาม
1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.218	สูง	ภาวะคุกคาม
1.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.238	สูง	ภาวะคุกคาม
1.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.290	สูง	ภาวะคุกคาม
2. สภาพเศรษฐกิจ	.224	สูง	ภาวะคุกคาม
2.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.210	สูง	ภาวะคุกคาม
2.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.222	สูง	ภาวะคุกคาม
2.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.197	ต่ำ	โอกาส
2.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.236	สูง	ภาวะคุกคาม
2.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.253	สูง	ภาวะคุกคาม
3. สภาพสังคม	.210	สูง	ภาวะคุกคาม
3.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.180	ต่ำ	โอกาส
3.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.208	สูง	ภาวะคุกคาม
3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.213	สูง	ภาวะคุกคาม
3.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.216	สูง	ภาวะคุกคาม
3.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.234	สูง	ภาวะคุกคาม
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.172	ต่ำ	โอกาส
4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.155	ต่ำ	โอกาส
4.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.146	ต่ำ	โอกาส
4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.163	ต่ำ	โอกาส
4.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.190	ต่ำ	โอกาส
4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.205	สูง	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 4.62 พบว่า ในภาพรวม สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีโอกาสเพียงด้านเดียว คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($PNI_{\text{modified}} = .172$) ส่วนด้านที่เหลือ จัดเป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($PNI_{\text{modified}} = .227$) สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified}} = .224$) และสภาพสังคม ($PNI_{\text{modified}} = .210$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โอกาสของการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มี 7 ประเด็น ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐและสภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์ สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์ การจัดกระบวนการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ และการวัดความสามารถขององค์กรฯ ส่วน 13 ประเด็นที่เหลือจัดเป็นภาวะคุกคาม

4.3.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากสภาพที่พึงประสงค์ แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ในภาพรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ดังนี้

1) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์

1.1) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ ในภาพรวม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์โดยนำข้อมูลมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} เป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างที่ได้มาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ

กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการขจัดหรือลดจุดอ่อน สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1)

เมื่อนำค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ยในแต่ละด้าน มาจัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ [($.427 - .324$) \div $2 = .051$] สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เท่ากับ $.376 - .427$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เท่ากับ $.324 - .375$

ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมดังตารางที่ 4.63

ตารางที่ 4.63 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ ในภาพรวม

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	$PNI_{modified}$	ผลการจัดกลุ่ม	
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.324	ต่ำ	จุดแข็ง
1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.318	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.323	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	.330	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.361	ต่ำ	จุดแข็ง
2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.350	ต่ำ	จุดแข็ง
2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.374	ต่ำ	จุดแข็ง
2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.362	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.356	ต่ำ	จุดแข็ง
3. ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.349	ต่ำ	จุดแข็ง
3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.310	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.377	สูง	จุดอ่อน
3.3 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.339	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.355	ต่ำ	จุดแข็ง
3.5 การส่งเสริมพฤติกรรมธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	.394	สูง	จุดอ่อน
3.6 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.322	ต่ำ	จุดแข็ง
4. ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.408	สูง	จุดอ่อน
4.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ	.434	สูง	จุดอ่อน
4.2 การประเมินความเข้มข้น	.406	สูง	จุดอ่อน
4.3 การประเมินด้านประสิทธิผล	.409	สูง	จุดอ่อน
4.4 การประเมินด้านวัฒนธรรม	.383	สูง	จุดอ่อน

ตารางที่ 4.63 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
5. ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.427	สูง	จุดอ่อน
5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	.506	สูง	จุดอ่อน
5.2 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	.359	ต่ำ	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.63 พบว่า จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากสภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ มี 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ส่วน 2 ด้านที่เหลือเป็นจุดอ่อน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มี 7 ประเด็นที่จัดเป็นจุดอ่อน ได้แก่ (1) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน (2) การประเมินเศรษฐกิจ (3) การประเมินประสิทธิผล (4) การประเมินความเข้มข้น (5) การประเมินวัฒนธรรม (6) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน (7) การจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่วนประเด็นที่เป็นจุดแข็งมีทั้งหมด 13 ประเด็น

1.2) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ใช้กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ ในภาพรวม โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ .376 – .527

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ .271 – .375

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน
ดังตารางที่ 4.64 – 4.66

ตารางที่ 4.64 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ ในโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.338	ต่ำ	จุดแข็ง
1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.329	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.335	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	.340	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.373	ต่ำ	จุดแข็ง
2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.357	ต่ำ	จุดแข็ง
2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.383	สูง	จุดอ่อน
2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.371	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.372	ต่ำ	จุดแข็ง
3. ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.359	ต่ำ	จุดแข็ง
3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.315	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.386	สูง	จุดอ่อน
3.3 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.345	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.369	ต่ำ	จุดแข็ง
3.5 การส่งเสริมพฤติกรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	.414	สูง	จุดอ่อน
3.6 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.326	ต่ำ	จุดแข็ง
4. ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.415	สูง	จุดอ่อน
4.1 การวัดด้านเศรษฐกิจ	.445	สูง	จุดอ่อน
4.2 การวัดความเข้มข้น	.420	สูง	จุดอ่อน
4.3 การวัดด้านประสิทธิผล	.417	สูง	จุดอ่อน
4.4 การวัดด้านวัฒนธรรม	.386	สูง	จุดอ่อน
5. ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.429	สูง	จุดอ่อน
5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	.527	สูง	จุดอ่อน
5.2 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	.372	ต่ำ	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.64 พบว่า จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากสภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ในภาพรวม มี 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (PNI_{modified} = .338) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม (PNI_{modified} = .373) และการ

เสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .359) ส่วนด้านที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์กร (PNI_{modified} = .415) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .429) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มี 8 ประเด็น ได้แก่ (1) การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (2) การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (3) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน (4) การประเมินเศรษฐกิจ (5) การประเมินความเข้มข้น (6) การประเมินประสิทธิผล (7) การประเมินวัฒนธรรม และ (8) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ 4.65 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ ในโรงเรียนขนาดกลาง

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.281	ต่ำ	จุดแข็ง
1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.271	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.274	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	.296	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.341	ต่ำ	จุดแข็ง
2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.329	ต่ำ	จุดแข็ง
2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.354	ต่ำ	จุดแข็ง
2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.336	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.303	ต่ำ	จุดแข็ง
3. ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.302	ต่ำ	จุดแข็ง
3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.288	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.334	ต่ำ	จุดแข็ง
3.3 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.298	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.295	ต่ำ	จุดแข็ง
3.5 การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	.317	ต่ำ	จุดแข็ง
3.6 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.285	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 4.65 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
4. ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.350	ต่ำ	จุดแข็ง
4.1 การวัดด้านเศรษฐกิจ	.376	สูง	จุดอ่อน
4.2 การวัดความเข้มข้น	.336	ต่ำ	จุดแข็ง
4.3 การวัดด้านประสิทธิผล	.363	ต่ำ	จุดแข็ง
4.4 การวัดด้านวัฒนธรรม	.341	ต่ำ	จุดแข็ง
5. ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.342	ต่ำ	จุดแข็ง
5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	.417	สูง	จุดอ่อน
5.2 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	.297	ต่ำ	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.65 พบว่า สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดกลาง เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำทุกๆ ด้าน จึงเป็นจุดแข็ง โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ การวางแผนกลยุทธ์ (PNI_{modified} = .281) ลำดับถัดมาคือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .302) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม (PNI_{modified} = .341) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .342) และการวัดความสามารถขององค์กร (PNI_{modified} = .350) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ประเด็น ที่เป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การประเมินเศรษฐกิจ และการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ 4.66 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ ในโรงเรียนขนาดใหญ่

การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.324	ต่ำ	จุดแข็ง
1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.319	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.328	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	.321	ต่ำ	จุดแข็ง
2. ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.336	ต่ำ	จุดแข็ง
2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.324	ต่ำ	จุดแข็ง
2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.347	ต่ำ	จุดแข็ง
2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.340	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.341	ต่ำ	จุดแข็ง
3. ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.364	ต่ำ	จุดแข็ง
3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.316	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.389	สูง	จุดอ่อน
3.3 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.367	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.364	ต่ำ	จุดแข็ง
3.5 การส่งเสริมพฤติกรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	.396	สูง	จุดอ่อน
3.6 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.354	ต่ำ	จุดแข็ง
4. ด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.434	สูง	จุดอ่อน
4.1 การวัดด้านเศรษฐกิจ	.460	สูง	จุดอ่อน
4.2 การวัดความเข้มข้น	.426	สูง	จุดอ่อน
4.3 การวัดด้านประสิทธิผล	.432	สูง	จุดอ่อน
4.4 การวัดด้านวัฒนธรรม	.429	สูง	จุดอ่อน
5. ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.429	สูง	จุดอ่อน
5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	.515	สูง	จุดอ่อน
5.2 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	.379	สูง	จุดอ่อน

จากตารางที่ 4.66 พบว่า จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากสภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์โดยภาพรวม มี 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผน กลยุทธ์ ($PNI_{\text{modified}} = .324$) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม ($PNI_{\text{modified}} = .336$) และการ เสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($PNI_{\text{modified}} = .364$) ส่วนด้านที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การวัด ความสามารถขององค์กร ($PNI_{\text{modified}} = .434$) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการ การเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = .429$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 8 ประเด็นที่เป็นจุดอ่อนของการ บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การขจัดอุปสรรคในการ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (2) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมจัดการ การเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน (3) การประเมินเศรษฐกิจ (4) การประเมินความเข้มข้น (5) การ ประเมินประสิทธิผล (6) การประเมินวัฒนธรรม (7) การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และ (8) การให้ รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน

2) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์

2.1) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ ในภาพรวม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์โดยนำข้อมูลมาจัด กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} เป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างที่ได้มาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ กำหนดให้กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เป็น ภาวะคุกคามของความต้อการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการขจัดหรือลดภาวะคุกคาม สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เป็นโอกาสของความต้อการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมโอกาส แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็น ข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์

เมื่อนำค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ยในแต่ละด้าน มาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} $[(.397 - .329) \div 2 = .034]$ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เท่ากับ $.364 - .397$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เท่ากับ $.329 - .363$

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์ดังตารางที่ 4.67

ตารางที่ 4.67 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์
ในภาพรวม

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.362	ต่ำ	โอกาส
1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.357	ต่ำ	โอกาส
1.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.343	ต่ำ	โอกาส
1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.341	ต่ำ	โอกาส
1.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.372	สูง	ภาวะคุกคาม
1.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.398	สูง	ภาวะคุกคาม
2. สภาพเศรษฐกิจ	.397	สูง	ภาวะคุกคาม
2.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.400	สูง	ภาวะคุกคาม
2.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.377	สูง	ภาวะคุกคาม
2.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.370	ต่ำ	โอกาส
2.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.404	สูง	ภาวะคุกคาม
2.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.433	สูง	ภาวะคุกคาม
3. สภาพสังคม	.381	สูง	ภาวะคุกคาม
3.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.370	ต่ำ	โอกาส
3.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.375	สูง	ภาวะคุกคาม
3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.360	ต่ำ	โอกาส
3.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.391	สูง	ภาวะคุกคาม
3.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.411	สูง	ภาวะคุกคาม
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.329	ต่ำ	โอกาส
4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.317	ต่ำ	โอกาส
4.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.309	ต่ำ	โอกาส
4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.322	ต่ำ	โอกาส
4.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.347	ต่ำ	โอกาส
4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.352	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 4.67 ภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคม ส่วนด้านที่เหลือจัดเป็นโอกาส ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐและความก้าวหน้า

ทางเทคโนโลยี เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มี 9 ประเด็นที่จัดเป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ เชื้อต่อการวัดความสามารถขององค์กรฯ และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สภาพเศรษฐกิจเชื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์ การจัดกระบวนการวัดความสามารถขององค์กรและการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สภาพสังคม เชื้อต่อการจัดกระบวนการ การวัดความสามารถขององค์กรฯ และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ ส่วนประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำ จัดเป็นโอกาส มี 11 ประเด็น

2.2) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ จำแนกตามรายด้าน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่พึงประสงค์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ใช้กลุ่มค่าดัชนี $PNI_{modified}$ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นได้ในภาพรวม โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เท่ากับ .364 – .458

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เท่ากับ .259 – .363

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 4.68 - 4.70

ตารางที่ 4.68 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์
ในโรงเรียนขนาดเล็ก

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	$PNI_{modified}$	ผลการจัดกลุ่ม	
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.363	ต่ำ	โอกาส
1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.360	ต่ำ	โอกาส
1.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.354	ต่ำ	โอกาส
1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.346	ต่ำ	โอกาส
1.4 การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.365	สูง	ภาวะคุกคาม
1.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.390	สูง	ภาวะคุกคาม
2. สภาพเศรษฐกิจ	.412	สูง	ภาวะคุกคาม
2.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.412	สูง	ภาวะคุกคาม
2.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.389	สูง	ภาวะคุกคาม
2.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.381	สูง	ภาวะคุกคาม

ตารางที่ 4.68 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
2.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.418	สูง	ภาวะคุกคาม
2.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.458	สูง	ภาวะคุกคาม
3. สภาพสังคม	.398	สูง	ภาวะคุกคาม
3.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.384	สูง	ภาวะคุกคาม
3.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.389	สูง	ภาวะคุกคาม
3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.374	สูง	ภาวะคุกคาม
3.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.409	สูง	ภาวะคุกคาม
3.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.433	สูง	ภาวะคุกคาม
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.342	ต่ำ	โอกาส
4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.329	ต่ำ	โอกาส
4.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.320	ต่ำ	โอกาส
4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.339	ต่ำ	โอกาส
4.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.357	ต่ำ	โอกาส
4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	.363	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 4.68 พบว่า โอกาสของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรม
จัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์โดยภาพรวม มี 2 ประเด็น
ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ (PNI_{modified} = .363) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
(PNI_{modified} = .342) ส่วนประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (PNI_{modified} = .412)
และสภาพสังคม (PNI_{modified} = .398) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โอกาสของการบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มี 8 ประเด็น ได้แก่ นโยบายด้าน
การศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การ
จัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ และ
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ใน
ทุกๆ ด้าน

ตารางที่ 4.69 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์
ในโรงเรียนขนาดกลาง

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI _{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.306	ต่ำ	โอกาส
1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.327	ต่ำ	โอกาส
1.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.281	ต่ำ	โอกาส
1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.295	ต่ำ	โอกาส
1.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.305	ต่ำ	โอกาส
1.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.320	ต่ำ	โอกาส
2. สภาพเศรษฐกิจ	.337	ต่ำ	โอกาส
2.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.360	ต่ำ	โอกาส
2.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.326	ต่ำ	โอกาส
2.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.315	ต่ำ	โอกาส
2.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.340	ต่ำ	โอกาส
2.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.345	ต่ำ	โอกาส
3. สภาพสังคม	.317	ต่ำ	โอกาส
3.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.341	ต่ำ	โอกาส
3.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.321	ต่ำ	โอกาส
3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.287	ต่ำ	โอกาส
3.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.306	ต่ำ	โอกาส
3.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.332	ต่ำ	โอกาส
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.284	ต่ำ	โอกาส
4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.292	ต่ำ	โอกาส
4.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.276	ต่ำ	โอกาส
4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.259	ต่ำ	โอกาส
4.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.301	ต่ำ	โอกาส
4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.293	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 4.69 พบว่า สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดกลาง เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ในทุกๆ ประเด็นมีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ จึงเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ โดยประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($PNI_{\text{modified}} = .284$) ลำดับถัดมาคือ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($PNI_{\text{modified}} = .306$) สภาพสังคม ($PNI_{\text{modified}} = .317$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified}} = .337$)

ตารางที่ 4.70 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พึงประสงค์

ในโรงเรียนขนาดใหญ่

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	PNI_{modified}	ผลการจัดกลุ่ม	
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	.395	สูง	ภาวะคุกคาม
1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.346	ต่ำ	โอกาส
1.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.376	สูง	ภาวะคุกคาม
1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.379	สูง	ภาวะคุกคาม
1.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.417	สูง	ภาวะคุกคาม
1.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.457	สูง	ภาวะคุกคาม
2. สภาพเศรษฐกิจ	.397	สูง	ภาวะคุกคาม
2.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.380	สูง	ภาวะคุกคาม
2.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.385	สูง	ภาวะคุกคาม
2.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.381	สูง	ภาวะคุกคาม
2.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.419	สูง	ภาวะคุกคาม
2.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.417	สูง	ภาวะคุกคาม
3. สภาพสังคม	.380	สูง	ภาวะคุกคาม
3.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.325	ต่ำ	โอกาส
3.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.363	ต่ำ	โอกาส
3.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.391	สูง	ภาวะคุกคาม
3.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.418	สูง	ภาวะคุกคาม
3.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.401	สูง	ภาวะคุกคาม
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.315	ต่ำ	โอกาส
4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.282	ต่ำ	โอกาส
4.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.285	ต่ำ	โอกาส
4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	.317	ต่ำ	โอกาส
4.4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	.356	ต่ำ	โอกาส
4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	.337	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 4.70 พบว่า โอกาสของการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม มีเพียง 1 ประเด็น คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($PNI_{\text{modified}} = .315$) ส่วนประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified}} = .397$) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($PNI_{\text{modified}} = .395$) และ สภาพสังคม ($PNI_{\text{modified}} = .380$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โอกาสของการบริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ มี 8 ประเด็น ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของ รัฐเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ สภาพสังคมเอื้อ ต่อการวางแผนกลยุทธ์และการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม ส่วนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน

4.4 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

4.4.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยใช้ข้อมูล จากวิธี SWOT Matrix

4.4.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

4.4.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 2)

4.4.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 2) โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4.4.5 ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังนี้

4.4.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยใช้ข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามมา วิเคราะห์ SWOT Matrix โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ SWOT Matrix จากสภาพที่เป็นไปได้ และ 2) การวิเคราะห์ SWOT Matrix จากสภาพที่พึงประสงค์ ดังตารางที่ 4.71 – 4.72

จะได้จุดแข็ง-โอกาส (SO) จุดอ่อน-โอกาส (WO) จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) และจุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)

ขั้นที่ 2 นำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix มาจำแนกตามองค์ประกอบของการบริหารนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ดังตารางที่ 4.73 – 4.74

ขั้นที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix ทั้งสองชุด จากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ (ชุดที่ 1) และสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ (ชุดที่ 2) มาเปรียบเทียบความแตกต่าง ดังตารางที่ 4.75

ขั้นที่ 4 นำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์ทั้งสองชุด มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้และที่พึงประสงค์ ดังตารางที่ 4.76



ตารางที่ 4.71 ตาราง SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้

<p>จุดแข็ง – จุดอ่อน</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .172) <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ (PNI_{modified} = .165) 1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (PNI_{modified} = .172) 1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (PNI_{modified} = .178) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .198) <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่มีขีดชอบ (PNI_{modified} = .191) 2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ (PNI_{modified} = .205) 2.3 การกำหนดระยะเวลา (PNI_{modified} = .197) 2.4 การจัดสรรทรัพยากร (PNI_{modified} = .197) การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .187) <ol style="list-style-type: none"> 3.1 การกำหนดความรู้ที่ได้รับของผู้รับทราบ (PNI_{modified} = .172) 3.2 การสร้างแรงจูงใจ (PNI_{modified} = .175) 3.3 การสื่อสารเกี่ยวกับภารกิจสร้างนวัตกรรม (PNI_{modified} = .187) 3.4 การจัดสภาพแวดล้อม (PNI_{modified} = .169) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .241) <ol style="list-style-type: none"> 4.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวแทน (PNI_{modified} = .206) 	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .187) <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การจัดอุปสรรค (PNI_{modified} = .208) 1.2 การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมฯ (PNI_{modified} = .213) การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .227) <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ (PNI_{modified} = .239) 2.2 การประเมินความเข้มข้น (PNI_{modified} = .228) 2.3 การประเมินประสิทธิภาพ (PNI_{modified} = .230) 2.4 การประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม (PNI_{modified} = .214) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .241) <ol style="list-style-type: none"> 3.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวแทน (PNI_{modified} = .282)
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .183) 1.2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .178) 1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .180) 	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมงานด้านจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 3.1 การกำหนดความรู้ที่ได้รับของผู้รับทราบ 3.2 การสร้างแรงจูงใจ 3.3 การสื่อสารเกี่ยวกับภารกิจสร้างนวัตกรรม 3.4 การจัดสภาพแวดล้อม 	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในเรื่องต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การจัดอุปสรรค 1.2 การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมฯ

ตารางที่ 4.71 (ต่อ)

<p>2. สภาพเศรษฐกิจ</p> <p>2.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .192)</p> <p>3. สภาพสังคม</p> <p>3.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .196)</p> <p>4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</p> <p>4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .170)</p> <p>4.2 การจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .167)</p> <p>4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = .165)</p> <p>4.4 การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .191)</p> <p>4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = .198)</p>	<p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่เอื้อต่อแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การทำงานความรับผิดชอบของผู้บริหาร</p> <p>4.2 การสร้างแรงจูงใจ</p> <p>4.3 การสื่อสารเกี่ยวกับกิจกรรม</p> <p>4.4 การจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>5. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>5.1 การทำงานความรับผิดชอบของผู้บริหาร</p> <p>5.2 การสร้างแรงจูงใจ</p> <p>5.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม</p> <p>5.4 การจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>7. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมจุดแข็งด้านการจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>8. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 การทำงานความรับผิดชอบของผู้บริหาร</p> <p>8.2 การสร้างแรงจูงใจ</p> <p>8.3 การสื่อสารเกี่ยวกับกิจกรรม</p> <p>8.4 การจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>9. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>9.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวแทน</p>	<p>2. สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การจัดอุปสรรค</p> <p>2.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมฯ</p> <p>3. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การจัดอุปสรรค</p> <p>3.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมฯ</p> <p>4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การจัดอุปสรรค</p> <p>4.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมฯ</p> <p>5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>6.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวแทน</p>
--	--	---

ตารางที่ 4.7.1 (ต่อ)

ภาวะฉุกเฉิน (I)	จุดแข็ง - ภาวะฉุกเฉิน (SD)	จุดอ่อน - ภาวะฉุกเฉิน (WD)
<p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ</p> <p>1.1 การวัดความเสมอภาคขององค์กรศึกษาในภาคส่วนต่างๆ</p> <p>1.2 การให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา (PMI_{๒๐๑๕} = 206)</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจ</p> <p>2.1 ความเสมอภาคของพื้นที่จังหวัด</p> <p>2.2 การจัดการศึกษา</p> <p>2.3 การวัดความเสมอภาคขององค์กรศึกษาในภาคส่วนต่างๆ</p> <p>2.4 การให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>3. สภาพสังคม</p> <p>3.1 ความเสมอภาคของพื้นที่จังหวัด</p> <p>3.2 การจัดการศึกษา</p> <p>3.3 การวัดความเสมอภาคขององค์กรศึกษาในภาคส่วนต่างๆ</p> <p>3.4 การให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p>	<p>จุดแข็ง - ภาวะฉุกเฉิน (SD)</p> <p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ เป็นการยกย่องผู้สำเร็จการศึกษาในภาคส่วนต่างๆ</p> <p>1.1 การให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจ เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจ เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจ เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>4.1 การให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>5. สภาพสังคม เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>6. สภาพสังคม เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>7. สภาพสังคม เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>7.1 การให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p>	<p>จุดอ่อน - ภาวะฉุกเฉิน (WD)</p> <p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ เป็นการยกย่องผู้สำเร็จการศึกษาในภาคส่วนต่างๆ</p> <p>2. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>2.1 การให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจ เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจ เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>4.1 การให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>5. สภาพสังคม เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>6. สภาพสังคม เป็นการให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>6.1 การให้รางวัลผู้สำเร็จการศึกษา</p>

ตารางที่ 4.72 ตาราง SWOT Matrixจากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์

<p>โอกาส – จุดอ่อน</p> <p>โอกาส –ภาวะศุกคาม</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 324) <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ (PNI_{modified} = 318) 1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (PNI_{modified} = 323) 1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (PNI_{modified} = 330) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 361) <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบ (PNI_{modified} = 350) 2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ (PNI_{modified} = 374) 2.3 การกำหนดระยะเวลา (PNI_{modified} = 362) 2.4 การจัดสรรทรัพยากร (PNI_{modified} = 366) การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค (PNI_{modified} = 349) <ol style="list-style-type: none"> 3.1 การกำหนดความรู้ที่มีลักษณะผู้บริหาร (PNI_{modified} = 310) 3.2 การสร้างแรงจูงใจ (PNI_{modified} = 339) 3.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม (PNI_{modified} = 355) 3.4 การจัดสภาพแวดล้อม (PNI_{modified} = 322) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 427) <ol style="list-style-type: none"> 4.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน (PNI_{modified} = 359) 	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค (PNI_{modified} = 349) <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การจัดอุปสรรค (PNI_{modified} = 377) 1.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรม (PNI_{modified} = 394) การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม (PNI_{modified} = 408) <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ (PNI_{modified} = 434) 2.2 การประเมินความเข้มข้น (PNI_{modified} = 406) 2.3 การประเมินประสิทธิภาพ (PNI_{modified} = 409) 2.4 การประเมินด้านวัฒนธรรม (PNI_{modified} = 363) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 427) <ol style="list-style-type: none"> 3.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน (PNI_{modified} = 506)
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 367) 1.2 การจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 343) 1.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค (PNI_{modified} = 341) สภาพเศรษฐกิจ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค (PNI_{modified} = 370) 	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ <ol style="list-style-type: none"> 2. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมจุดแข็งด้านการจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ 3. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในเรื่องต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 3.1 การกำหนดความรู้ที่มีลักษณะผู้บริหาร 3.2 การสร้างแรงจูงใจ 	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในเรื่องต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การจัดอุปสรรค 1.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรม สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในเรื่องต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การจัดอุปสรรค 2.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรม

ตารางที่ 4.72 (ต่อ)

<p>3. สภาพสังคม</p> <p>3.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 370)</p> <p>3.2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = 360)</p> <p>4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</p> <p>4.1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 317)</p> <p>4.2 การจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 309)</p> <p>4.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = 322)</p> <p>4.4 การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 347)</p> <p>4.5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 352)</p>	<p>3.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม</p> <p>3.4 การจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหาร</p> <p>4.2 การสร้างแรงจูงใจ</p> <p>4.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม</p> <p>4.4 การจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>5. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>6. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่เชื่อมต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>6.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหาร</p> <p>6.2 การสร้างแรงจูงใจ</p> <p>6.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม</p> <p>6.4 การจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>7. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>8. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการจัดการกระบวนการจัดการเรียนรู้</p> <p>9. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>9.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหาร</p> <p>9.2 การสร้างแรงจูงใจ</p> <p>9.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม</p> <p>9.4 การจัดสภาพแวดล้อม</p> <p>10. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เชื่อมต่อการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>10.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน</p>	<p>3. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การจัดอุปสรรค</p> <p>3.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรม</p> <p>4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การจัดอุปสรรค</p> <p>4.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรม</p> <p>5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>6.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>
---	--	--

ตารางที่ 4.72 (ต่อ)

ภาวะฉุกเฉิน (I)	ฉุกเฉิน - ภาวะฉุกเฉิน (SI)	ฉุกเฉิน - ภาวะฉุกเฉิน (WI)
<p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ</p> <p>1.1 การวัดความเสมอภาคขององค์กรในภาคส่วนสวัสดิการภาคจัดการศึกษา (PM_{1,000} = 372)</p> <p>1.2 การให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษา (PM_{1,000} = 398)</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจ</p> <p>2.1 การประเมินผลกระทบด้านสวัสดิการภาคจัดการศึกษา (PM_{1,000} = 400)</p> <p>2.2 การวัดความเสมอภาคของภาคส่วนสวัสดิการภาคจัดการศึกษา (PM_{1,000} = 377)</p> <p>2.3 การวัดความเสมอภาคขององค์กรในภาคส่วนสวัสดิการภาคจัดการศึกษา (PM_{1,000} = 404)</p> <p>2.4 การให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษา (PM_{1,000} = 433)</p> <p>3. สภาพสังคม</p> <p>3.1 การวัดความเสมอภาคของภาคส่วนสวัสดิการภาคจัดการศึกษา (PM_{1,000} = 375)</p> <p>3.2 การวัดความเสมอภาคขององค์กรในภาคส่วนสวัสดิการภาคจัดการศึกษา (PM_{1,000} = 390)</p> <p>3.3 การให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษา (PM_{1,000} = 411)</p>	<p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นภาวะฉุกเฉินด้านการศึกษาให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษาในเบื้องต้น</p> <p>1.1 การให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษา</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะฉุกเฉินด้านภาคส่วนภาคส่วนสวัสดิการภาคจัดการศึกษา</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะฉุกเฉินด้านการศึกษาให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษาในเบื้องต้น</p> <p>3.1 การให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษา</p> <p>4. สภาพสังคม เป็นภาวะฉุกเฉินด้านภาคส่วนภาคส่วนสวัสดิการภาคจัดการศึกษา</p> <p>5. สภาพสังคม เป็นภาวะฉุกเฉินด้านการศึกษาให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษาในเบื้องต้น</p> <p>5.1 การให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษา</p>	<p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ เป็นภาวะฉุกเฉินด้านการศึกษาให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษาในเบื้องต้น</p> <p>2. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ เป็นภาวะฉุกเฉินด้านการศึกษาให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษาในเบื้องต้น</p> <p>2.1 การให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษา</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะฉุกเฉินด้านภาคส่วนภาคส่วนสวัสดิการภาคจัดการศึกษา</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจ เป็นภาวะฉุกเฉินด้านการศึกษาให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษาในเบื้องต้น</p> <p>4.1 การให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษา</p> <p>5. สภาพสังคม เป็นภาวะฉุกเฉินด้านภาคส่วนภาคส่วนสวัสดิการภาคจัดการศึกษาในเบื้องต้น</p> <p>5.1 การให้รางวัลผู้ช่วยนักกรรมการจัดการศึกษา</p>

ตารางที่ 4.73 ตาราง SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ จำแนกตามรายด้าน

การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมฯ	การวิเคราะห์ SWOT Matrix
<p>ด้านที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านวางแผนกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ</p> <p>2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>3. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.3 การนำกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ</p>
<p>ด้านที่ 2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมจุดแข็งด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมจุดแข็งด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>

ตารางที่ 4.7.3 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมฯ	การวิเคราะห์ SWOT Matrix
ด้านที่ 2 การจัดการกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ต่อ)	<p>4. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>4.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>4.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>4.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p>
ด้านที่ 3 การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>1.2 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>1.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>1.4 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>2.2 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>2.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>2.4 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>3. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>3.2 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>3.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>3.4 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>4.2 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>4.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>4.4 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>5. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>5.1 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>5.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน</p> <p>6. สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>6.1 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>6.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน</p> <p>7. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>7.1 การขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้</p> <p>7.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน</p>

ตารางที่ 4.73 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมฯ	การวิเคราะห์ SWOT Matrix
ด้านที่ 3 การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์ (ต่อ)	<p>8. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 การจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>8.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน</p>
ด้านที่ 4 การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ</p> <p>1.2 การประเมินความเข้มข้น</p> <p>1.3 การประเมินประสิทธิผล</p> <p>1.4 การประเมินวัฒนธรรม</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</p> <p>2. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของการวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ</p> <p>2.2 การประเมินความเข้มข้น</p> <p>2.3 การประเมินประสิทธิผล</p> <p>2.4 การประเมินวัฒนธรรม</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของการวัดความสามารถขององค์การในการ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ</p> <p>3.2 การประเมินความเข้มข้น</p> <p>3.3 การประเมินประสิทธิผล</p> <p>3.4 การประเมินวัฒนธรรม</p> <p>4. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของการวัดความสามารถขององค์การในการสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ</p> <p>4.2 การประเมินความเข้มข้น</p> <p>4.3 การประเมินประสิทธิผล</p> <p>4.4 การประเมินวัฒนธรรม</p>
ด้านที่ 5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>2. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>

ตารางที่ 4.73 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมฯ	การวิเคราะห์ SWOT Matrix
ด้านที่ 5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ (ต่อ)	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</p> <p>6. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>6.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>7. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>7.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>8. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>

จากตารางที่ 4.73 ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ จำแนกตามรายด้านพบว่า ด้านที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 2 ข้อ และจุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) 2 ข้อ ด้านที่ 2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 2 ข้อ และจุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) 2 ข้อ ด้านที่ 3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 4 ข้อ และจุดอ่อน – โอกาส (WO) 4 ข้อ ด้านที่ 4 การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีจุดอ่อน – โอกาส (WO) 1 ข้อ และจุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) 3 ข้อ ด้านที่ 5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 1 ข้อ จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) 3 ข้อ จุดอ่อน – โอกาส (WO) 1 ข้อ และจุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) 3 ข้อ โดยด้านที่มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) และจุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านที่มีเฉพาะจุดอ่อน – โอกาส (WO) และจุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) คือ ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีทั้งจุดแข็ง – โอกาส (SO) จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) จุดอ่อน – โอกาส (WO) และจุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) คือ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.74 ตาราง SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม
การจัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ จำแนกตามรายด้าน

การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมฯ	การวิเคราะห์ SWOT Matrix
<p>ด้านที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านวางกรวางแผนกลยุทธ์การ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ</p> <p>2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านวางแผนกลยุทธ์การสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ</p> <p>3. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.3 การนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>4. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.3 การนำกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ</p>
<p>ด้านที่ 2 การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมจุดแข็งด้านการจัดกระบวนการ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมจุดแข็งด้านการจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>

ตารางที่ 4.74 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมฯ	การวิเคราะห์ SWOT Matrix
ด้านที่ 2 การจัดการกระบวนการ สร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ (ต่อ)	<p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.2 การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.3 การกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.4 การจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>
ด้านที่ 3 การเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.2 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>1.4 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.2 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.4 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.2 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>3.4 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.2 การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.3 การสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>4.4 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p>

ตารางที่ 4.74 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมฯ	การวิเคราะห์ SWOT Matrix
<p>ด้านที่ 3 การเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>5. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>5.1 การจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>5.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน</p> <p>6. สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในเรื่อง ต่อไปนี้</p> <p>6.1 การจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>6.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน</p> <p>7. สภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในเรื่อง ต่อไปนี้</p> <p>7.1 การจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>7.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน</p> <p>8. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 การจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>8.2 การส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน</p>
<p>ด้านที่ 4 การวัด ความสามารถขององค์กรใน การสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดความสามารถของ องค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ</p> <p>1.2 การประเมินความเข้มข้น</p> <p>1.3 การประเมินประสิทธิผล</p> <p>1.4 การประเมินวัฒนธรรม</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</p> <p>2. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของการวัดความสามารถของ องค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ</p> <p>2.2 การประเมินความเข้มข้น</p> <p>2.3 การประเมินประสิทธิผล</p> <p>2.4 การประเมินวัฒนธรรม</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของการวัดความสามารถขององค์กรในการ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ</p> <p>3.2 การประเมินความเข้มข้น</p> <p>3.3 การประเมินประสิทธิผล</p> <p>3.4 การประเมินวัฒนธรรม</p> <p>4. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนของการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การประเมินด้านเศรษฐกิจ</p> <p>4.2 การประเมินความเข้มข้น</p>

ตารางที่ 4.74 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมฯ	การวิเคราะห์ SWOT Matrix
ด้านที่ 4 การวัดความสามารถของ องค์การในการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ (ต่อ)	4.3 การประเมินประสิทธิผล 4.4 การประเมินวัฒนธรรม
ด้านที่ 5 การให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>2. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>4. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของการให้รางวัล ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>5.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>จุดอ่อน – ภาวะ คุกคาม (WT)</p> <p>6. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>6.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>7. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>7.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>8. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>

จากตารางที่ 4.74 ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix จากสภาพการบริหารโรงเรียน
เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ จำแนกตามรายด้านพบว่า ด้านที่ 1 การวางแผน
กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 2 ข้อ และจุดแข็ง – ภาวะ
คุกคาม (ST) 2 ข้อ ด้านที่ 2 การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีจุดแข็ง –
โอกาส (SO) 2 ข้อ และจุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) 2 ข้อ ด้านที่ 3 การเสริมสร้างวัฒนธรรม
สร้างสรรค์ มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 4 ข้อ และจุดอ่อน – โอกาส (WO) 4 ข้อ ด้านที่ 4 การวัด

ความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีจุดอ่อน – โอกาส (WO) 1 ข้อ และจุดอ่อน –ภาวะคุกคาม (WT) 3 ข้อ ด้านที่ 5 การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 1 ข้อ จุดแข็ง –ภาวะคุกคาม (ST) 3 ข้อ จุดอ่อน – โอกาส (WO) 1 ข้อ และจุดอ่อน –ภาวะคุกคาม (WT) 3 ข้อ โดยด้านที่มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) และจุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ด้านที่มีเฉพาะจุดอ่อน – โอกาส (WO) และจุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) คือ ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีทั้งจุดแข็ง – โอกาส (SO)จุดแข็ง –ภาวะคุกคาม (ST) จุดอ่อน – โอกาส (WO) และจุดอ่อน –ภาวะคุกคาม (WT) คือ การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ขั้นที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix ทั้งสองชุด จากสภาพที่เป็นไปได้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ชุดที่ 1) และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ชุดที่ 2) มาเปรียบเทียบความแตกต่าง ดังตารางที่ 4.75

ตารางที่ 4.75 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ชุดที่ 1 และ 2

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่	
	SO	ST	WO	WT		1	2
ด้านที่ 1 การ วางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓			1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
	✓	✓			1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
	✓	✓			1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
	✓	✓			1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	✓	✓
ด้านที่ 2 การจัด กระบวนการสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓			2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
	✓	✓			2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมฯ	✓	✓
	✓	✓			2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมฯ	✓	✓

ตารางที่ 4.75 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่	
	SO	ST	WO	WT		1	2
ด้านที่ 2 การจัด กระบวนการสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ (ต่อ)	✓	✓			2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการ กำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
	✓	✓			2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการ จัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
ด้านที่ 3 การ เสริมสร้าง วัฒนธรรม สร้างสรรค	✓		✓		3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค	✓	✓
	✓				3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
			✓		3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	✓	✓
	✓				3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	✓	✓
	✓				3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	✓	✓
			✓		3.5 ลดจุดอ่อนและโอกาสในการส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	✓	✓
	✓				3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
ด้านที่ 4 การวัด ความสามารถ ขององค์การใน การสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้			✓	✓	4. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามใน การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓
			✓	✓	4.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการประเมินวัฒนธรรมการ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
			✓	✓	4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามใน การประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
			✓	✓	4.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามใน การประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
			✓	✓	4.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามใน การประเมินความเข้มข้นการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
ด้านที่ 5 การให้ รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
			✓	✓	5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามใน การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓
	✓	✓			5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้ รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓

จากตารางที่ 4.75 พบว่า ร่างกลยุทธ์ชุดที่ 1 (จากการวิเคราะห์สภาพที่เป็นไปได้) และร่างกลยุทธ์ชุดที่ 2 (จากการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์) ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ SO – ST การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ เป็นกลยุทธ์ SO – WO การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ WO – WT และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็น กลยุทธ์ SO – ST – WO – WT

ขั้นที่ 4 นำผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบร่างกลยุทธ์ทั้งสองชุด มาพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้จากสภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ ฉบับที่ 1 ดังตารางที่ 4.76

ตารางที่ 4.76 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO ST	1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมการกำหนดเป้าประสงค์เชิงรุกเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และกำหนดงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะ 2) โรงเรียนควรกำหนดเป้าประสงค์เชิงรุกในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาและจำนวนเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก โดยกำหนดปริมาณนวัตกรรม และทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.76 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	1) โรงเรียนควรกำหนดแผนปฏิบัติการและระยะเวลาการดำเนินโครงการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนควรจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และหาแหล่งเงินทุนสำรองจากภายนอกเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
SO ST	2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนควรกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตามความถนัดของบุคคล
		2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนควรกำหนดเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนควรกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ 2) โรงเรียนควรกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและเป็นไปได้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
		2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนควรจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงาน 2) โรงเรียนควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.76 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO WO	3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ ความคิดเห็นใหม่ๆ และติดตามกำกับการสร้างนวัตกรรมฯ
		3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมเทคนิคการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาดและการทำงานแบบร่วมมือ
		3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) รัฐควรวางนโยบายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร 2) โรงเรียนควรประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ
		3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	1) ผู้บริหารควรจัดทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จากผู้ที่มีภูมิหลัง ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญต่างกัน 2) โรงเรียนควรสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากภายนอก มาเป็นส่วนหนึ่งของทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) รัฐควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนควรจัดพื้นที่และสร้างบรรยากาศสร้างสรรค์ รวมทั้งจัดเวลาสำหรับการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ

ตารางที่ 4.76 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO WT	4. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	4.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนควรประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากร้อยละของผู้สร้างนวัตกรรม และจำนวนนวัตกรรม/คนปี 2) โรงเรียนควรพัฒนาระบบประมวลผลการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนควรประเมินการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยพิจารณาจากมูลค่าทางเศรษฐกิจ 2) รัฐควรสนับสนุนให้โรงเรียนสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ
		4.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลที่นักเรียนได้รับจากการใช้นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนควรประเมินอัตราความสำเร็จของนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
		4.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) รัฐควรกำหนดนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง 2) โรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
SO ST WO WT	5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) รัฐควรสนับสนุนงบประมาณสำหรับการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนควรประสานความร่วมมือกับองค์การภายนอกเพื่อสนับสนุนรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.76 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO ST WO WT	5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนควรเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ดีเด่นผ่านสื่อต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์ 2) รัฐหรือหน่วยงานต้นสังกัดควรจัดโครงการประกวดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากตารางที่ 4.76 พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1) ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 19 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (มีกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (มีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (มีกลยุทธ์รอง 6 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (มีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์) และกลยุทธ์หลักที่ 5 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (มีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์)

4.4.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1)

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 30 คน ได้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1) เป็นรายบุคคล ซึ่งสถานภาพของผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ และผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1) มีดังนี้

ตารางที่ 4.77 สถานภาพของผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์
การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1)

กลุ่มที่	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา	8	26.67
2	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	5	16.67
3	ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา	3	10.00
4	ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	3	10.00
5	ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน	2	6.67
6	ครูในโรงเรียนประถมศึกษา	4	13.33
7	ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา	3	10.00
8	ครูในโรงเรียนเอกชน	2	6.67
รวม		30	100.00

จากตารางที่ 4.77 พบว่า ผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1) ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา (ร้อยละ 26.67) รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา (ร้อยละ 16.67) ส่วนผู้ประเมินในกลุ่มอื่นๆ มีจำนวนใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.78 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก

ในร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสมและเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในภาวะวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	26	87.50	4	12.50
2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัด กระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์	29	95.83	1	4.17
4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม ในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม ในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
ค่าเฉลี่ย		93.33		6.67

จากตารางที่ 4.78 พบว่า ในภาพรวม กลยุทธ์หลักมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ร้อยละ 93.33 กลยุทธ์ที่ควรแก้ไขมากที่สุด คือ กลยุทธ์หลักที่ 1 (ร้อยละ 12.50) รองลงมาคือ กลยุทธ์หลักที่ 2 (ร้อยละ 8.33) และกลยุทธ์หลักที่ 3 – 5 (ร้อยละ 4.17) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.79 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง

ในร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	เหมาะสมและเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	24	79.17	6	20.83
2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์				
3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33

ตารางที่ 4.79 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	เหมาะสมและเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	26	87.50	4	12.50
3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ				
คุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม				
การจัดการเรียนรู้				
4.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม	29	95.83	1	4.17
ในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ	28	91.67	3	8.33
คุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรม				
การจัดการเรียนรู้				
4.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ	28	91.67	3	8.33
คุกคามในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรม				
การจัดการเรียนรู้				
4.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ	26	87.50	4	12.50
คุกคามในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรม				
การจัดการเรียนรู้				
5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ				
คุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ	28	91.67	3	8.33
คุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรม				
การจัดการเรียนรู้				
5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม	29	95.83	1	4.17
ในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรม				
การจัดการเรียนรู้				
ค่าเฉลี่ย	-	92.11	-	7.89

จากตารางที่ 4.79 พบว่า ในภาพรวม กลยุทธ์รองมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ร้อยละ 92.11 กลยุทธ์ที่ควรแก้ไขมากที่สุด คือ กลยุทธ์รองที่ 1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ (ร้อยละ 20.83) รองลงมาคือ กลยุทธ์รองที่ 3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน และกลยุทธ์รองที่ 4.4

เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ร้อยละ 12.50)

ตารางที่ 4.80 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ

ในร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง / วิธีดำเนินการ	เหมาะสมและเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมการกำหนดเป้าประสงค์เชิงรุกเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และกำหนดงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยเฉพาะ	26	87.50	4	12.50
(2) โรงเรียนควรกำหนดเป้าประสงค์เชิงรุกในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และจำนวนเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) โรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก โดยกำหนดปริมาณนวัตกรรม และทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
(2) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ				
(1) โรงเรียนควรกำหนดแผนปฏิบัติการและระยะเวลาการดำเนินโครงการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
(2) โรงเรียนควรจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และหาแหล่งเงินทุนสำรองจากภายนอกเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	26	87.50	4	12.50
2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	23	75.00	8	25.00
(2) โรงเรียนควรกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตามความถนัดของบุคคล	26	87.50	4	12.50

ตารางที่ 4.80 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง / วิธีดำเนินการ	เหมาะสมและเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) โรงเรียนควรกำหนดเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	24	79.17	6	20.83
(2) ผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	23	75.00	8	25.00
2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) โรงเรียนควรกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ	24	79.17	6	20.83
(2) โรงเรียนควรกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและเป็นไปได้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	26	87.50	4	12.50
2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) โรงเรียนควรจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงาน	28	91.67	3	8.33
(2) โรงเรียนควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	25	83.33	5	16.67
3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์				
3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมความรับผิดชอบของผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	26	87.50	4	12.50
(2) ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนความคิดเห็นใหม่ๆ และติดตามกำกับกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	30	100.00	0	0.00
3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมเทคนิคการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
(2) ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาดและการทำงานแบบร่วมมือ	25	83.33	5	16.67

ตารางที่ 4.80 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง / วิธิดำเนินการ	เหมาะสมและเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้าง นวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) รัฐควรวางนโยบายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้าง นวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	26	87.50	4	12.50
(2) ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้เหมาะกับความต้องการ ของแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้าง นวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) โรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารเกี่ยวกับ การสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร	29	95.83	1	4.17
(2) โรงเรียนควรประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก เพื่อเผยแพร่สู่นวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ	30	100.00	0	0.00
3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพัฒนาธรรมและ การสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน				
(1) ผู้บริหารควรจัดทีมสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้จาก ผู้ที่มีภูมิหลัง ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญต่างกัน	28	91.67	3	8.33
(2) โรงเรียนควรสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากภายนอก มาเป็นส่วนหนึ่งของทีมสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	29	95.83	1	4.17
3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) รัฐควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
(2) โรงเรียนควรจัดพื้นที่และสร้างบรรยากาศสร้างสรรค์ รวมทั้งจัดเวลาสำหรับการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ	30	100.00	0	0.00
4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรใน การสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้				
4.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) โรงเรียนควรประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม กรรมการจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากร้อยละของผู้สร้างนวัตกรรม และ จำนวนนวัตกรรม/ คน/ ปี	30	100.00	0	0.00
(2) โรงเรียนควรพัฒนาระบบประมวลผลการประเมิน วัฒนธรรม การสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	26	87.50	4	12.50

ตารางที่ 4.80 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง / วิธีดำเนินการ	เหมาะสมและเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.2 เสริมโอกาสควบคุมคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) โรงเรียนควรประเมินการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยพิจารณาจากมูลค่าทางเศรษฐกิจ	29	95.83	1	4.17
(2) รัฐควรสนับสนุนให้โรงเรียนสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ	30	100.00	0	0.00
4.3 เสริมโอกาสควบคุมคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) ผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลที่นักเรียนได้รับจากการใช้นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	26	87.50	4	12.50
(2) โรงเรียนควรประเมินอัตราความสำเร็จของนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	24	79.17	6	20.83
4.4 เสริมโอกาสควบคุมคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) รัฐควรกำหนดนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง	23	75.00	8	25.00
(2) โรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคุมคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
5.1 เสริมโอกาสควบคุมคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) รัฐควรสนับสนุนงบประมาณสำหรับการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	28	91.67	3	8.33
(2) โรงเรียนควรประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อสนับสนุนรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	30	100.00	0	0.00
5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคุมคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				
(1) โรงเรียนควรเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ดีเด่นผ่านสื่อต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์	30	100.00	0	0.00
(2) รัฐหรือหน่วยงานต้นสังกัดควรจัดโครงการประกวดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	29	95.83	1	4.17
ค่าเฉลี่ย	-	90.35	-	9.65

จากตารางที่ 4.80 พบว่า ในภาพรวม วิธีดำเนินการมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ร้อยละ 90.35 วิธีดำเนินการที่ควรแก้ไขมากที่สุด คือ วิธีดำเนินการ 2.1 (1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

วิธีดำเนินการ 2.2 (2) ผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และวิธีดำเนินการ 4.4 (1) รัฐควรกำหนดนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง (ร้อยละ 25)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เสนอแนะการพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 2) ดังนี้

- 1) ควรพัฒนากลยุทธ์เพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน หรืออยู่ในสังกัดต่างกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
- 2) ควรเขียนวิธีการดำเนินการให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง หรืออาจใส่แนวทางเพิ่มเติมในบางประเด็น
- 3) ควรแยกวิธีดำเนินการในบางข้อที่มีหลายประเด็นซ้อนกันให้ชัดเจน
- 4) ควรปรับปรุงการใช้ภาษาเขียนในเชิงวิชาการให้เป็นภาษาในเชิงปฏิบัติการมากขึ้น

4.4.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 2)

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นระหว่างโรงเรียนในสังกัดต่างกัน และขนาดต่างกัน ที่พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่โรงเรียนในสังกัดต่างกัน มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ฉบับที่ 2 โดยแบ่งเป็น 4 ชุด ได้แก่ 1) ร่างกลยุทธ์ ในภาพรวม สำหรับโรงเรียนทุกขนาด 2) ร่างกลยุทธ์ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 3) ร่างกลยุทธ์ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง และ 4) ร่างกลยุทธ์ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนาร่างกลยุทธ์ เพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.81 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่		
	SO	ST	WO	WT		1	2	3
ด้านที่ 1 การ วางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓			1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	✓	✓	✓
ด้านที่ 2 การจัด กระบวนการ สร้างนวัตกรรม การจัดการ การเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้าง นวัตกรรมฯ	✓	✓	✓
			✓	✓	2.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓	✓
ด้านที่ 3 การ เสริมสร้าง วัฒนธรรม สร้างสรรค์	✓		✓		3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการ เสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	✓		
	✓				3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความรับผิดชอบ ของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
			✓		3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อขจัดอุปสรรคในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
	✓				3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
	✓				3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		

ตารางที่ 4.81 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่		
	SO	ST	WO	WT		1	2	3
			✓		3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพัฒนาธรรม การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	✓		
	✓				3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
ด้านที่ 3 การ เสริมสร้าง วัฒนธรรม สร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์		✓	
	✓	✓			4.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		✓	
			✓	✓	4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		✓	
	✓	✓			4.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		✓	
	✓	✓			4.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		✓	
			✓	✓	4.5 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน		✓	
	✓	✓			4.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้		✓	
ด้านที่ 4 การวัด ความสามารถ ขององค์การใน การสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้			✓	✓	5. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
			✓	✓	5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓	✓
			✓	✓	5.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
			✓	✓	5.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
			✓	✓	5.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการประเมินความเข้มข้นการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.81 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่		
	SO	ST	WO	WT		1	2	3
ด้านที่ 5 การให้ รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้				✓	6. ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัล ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
				✓	6.1 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็น ตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
				✓	6.2 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่ เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
	✓	✓	✓	✓	7. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้		✓	
			✓	✓	7.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้		✓	
	✓	✓			7.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้		✓	

จากตารางที่ 4.81 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการ
จัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ระหว่างร่างกลยุทธ์ชุดที่ 1 (จากสภาพที่เป็นไปได้) และ
ร่างกลยุทธ์ชุดที่ 2 (จากสภาพที่พึงประสงค์) พบว่า ร่างชุดที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน
เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย กลยุทธ์
หลัก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ SO – ST จำนวน 1 กลยุทธ์ กลยุทธ์ SO – ST – WO –WT
จำนวน 1 กลยุทธ์ กลยุทธ์ SO – WO จำนวน 1 กลยุทธ์ กลยุทธ์ WO – WT จำนวน 1 กลยุทธ์
และกลยุทธ์ WT จำนวน 1 กลยุทธ์ ชุดที่ 2 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการ
จัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์
ได้แก่ กลยุทธ์ SO – ST จำนวน 1 กลยุทธ์ กลยุทธ์ SO – ST – WO –WT จำนวน 3 กลยุทธ์
และกลยุทธ์ WO – WT จำนวน 1 กลยุทธ์ เมื่อนำมาวิเคราะห์เป็นร่างกลยุทธ์ชุดที่ 3 (จากสภาพที่
เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์) พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการ
จัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์
SO – ST จำนวน 1 กลยุทธ์ กลยุทธ์ SO – ST – WO –WT จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ WO –
WT จำนวน 1 กลยุทธ์

ตารางที่ 4.82 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม

การจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่		
	SO	ST	WO	WT		1	2	3
ด้านที่ 1 การวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓				1. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการนำกลยุทธ์การสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	✓	✓	✓
		✓			2. เสริมจุดแข็งควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการ วางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
		✓			2.1 เสริมจุดแข็งควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการ กำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
		✓			2.2 เสริมจุดแข็งควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการ กำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
		✓			2.3 เสริมจุดแข็งควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการนำ กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	✓		
ด้านที่ 2 การจัด กระบวนการ สร้างนวัตกรรม การจัดการ เรียนรู้	✓				3. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดบุคคลหลักที่ รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				3.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดระยะเวลาการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสรรทรัพยากรการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
ด้านที่ 3 การเสริมสร้าง วัฒนธรรม สร้างสรรค์	✓				4. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	✓	✓	✓
	✓				4.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความรับผิดชอบ ของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				4.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				4.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.82 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่		
	SO	ST	WO	WT		1	2	3
ด้านที่ 3 การเสริมสร้าง วัฒนธรรม สร้างสรรค์ (ต่อ)	✓				4.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				4.5 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมและ การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	✓	✓	✓
	✓				4.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
ด้านที่ 4 การวัด ความสามารถ ขององค์การใน การสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓		✓		5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการวัด ความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓	✓
			✓		5.1 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการประเมินด้านเศรษฐกิจ ของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินความเข้มข้นของ การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				5.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินประสิทธิผลของการ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				5.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินวัฒนธรรมของการ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
ด้านที่ 5 การให้ รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓		✓		6. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการให้ รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
			✓		6.1 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓				6.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4.82 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการ
จัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง ระหว่างร่างกลยุทธ์ชุดที่ 1 (จากสภาพที่เป็นไปได้) และ
ร่างกลยุทธ์ชุดที่ 2 (จากสภาพที่พึงประสงค์) พบว่า ชุดที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อ
สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง ประกอบด้วย กลยุทธ์
หลัก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ SO จำนวน 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์ SO – ST จำนวน 1 กลยุทธ์
และกลยุทธ์ SO – WO จำนวน 2 กลยุทธ์ ส่วนชุดที่ 2 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง
นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก
5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ SO จำนวน 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์ SO – ST จำนวน 1 กลยุทธ์ และ
กลยุทธ์ SO – WO จำนวน 2 กลยุทธ์ เมื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์ชุดที่ 3 (จาก
สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์) พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้าง

นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ SO จำนวน 3 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ SO – WO จำนวน 2 กลยุทธ์

ตารางที่ 4.83 การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่

การบริหาร นวัตกรรมการ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่		
	SO	ST	WO	WT		1	2	3
ด้านที่ 1 การวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓			1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	✓	✓	✓
ด้านที่ 2 การจัด กระบวนการ สร้างนวัตกรรม การจัดการ เรียนรู้	✓	✓			2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
ด้านที่ 3 การเสริมสร้าง วัฒนธรรม สร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับลดจุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	✓	✓	✓
	✓	✓			4.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
			✓	✓	4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามเพื่อจัดคู่พรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.83 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่		
	SO	ST	WO	WT		1	2	3
	✓	✓			4.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			4.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
			✓	✓	4.5 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	✓	✓	✓
	✓	✓			4.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
ด้านที่ 4 การวัด ความสามารถ ขององค์กรใน การสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้			✓	✓	5. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
			✓	✓	5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
			✓	✓	5.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
			✓	✓	5.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินวัฒนธรรมของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
	✓	✓			6. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
	✓	✓			6.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้านประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
			✓	✓	7. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		✓	
			✓	✓	7.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้านประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		✓	

ตารางที่ 4.83 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ชุดที่		
	SO	ST	WO	WT		1	2	3
ด้านที่ 5 การให้ รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้				✓	8. ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัล ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
				✓	8.1 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็น ตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
				✓	9. ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัล ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
				✓	9.1 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่ เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		
			✓		10. ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		✓	
			✓		10.1 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัว เงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		✓	

จากตารางที่ 4.83 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ ระหว่างร่างกลยุทธ์ชุดที่ 1 (จากสภาพที่เป็นไปได้) และร่างกลยุทธ์ชุดที่ 2 (จากสภาพที่พึงประสงค์) พบว่า ชุดที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปได้ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ SO – ST จำนวน 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์ SO – ST – WO -WT จำนวน 2 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ WT จำนวน 1 กลยุทธ์ ส่วนชุดที่ 2 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ SO – ST จำนวน 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์ SO – ST –WO - WT จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ WO – WT จำนวน 2 กลยุทธ์ เมื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์ชุดที่ 3 (จากสภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์) พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ SO – ST จำนวน 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์ SO – ST –WO - WT จำนวน 1 กลยุทธ์ กลยุทธ์ WO – WT จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ WT จำนวน 1 กลยุทธ์

การนำเสนอร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ได้มาจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้จากการวิเคราะห์สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมกับกลยุทธ์ฯ ของโรงเรียนแต่ละขนาด ดังตารางที่ 4.84

ตารางที่ 4.84 การเปรียบเทียบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
ในภาพรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ภาพรวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่
	SO	ST	WO	WT					
ด้านที่ 1 การวางแผน กลยุทธ์เพื่อ สร้างนวัตกรรม การจัดการ เรียนรู้	✓	✓			1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓		✓
	✓	✓			1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓		✓
	✓	✓			1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓		✓
	✓	✓			1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	✓	✓		✓
	✓				2. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการวางแผน กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้			✓	
	✓				2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนด เป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้			✓	
	✓				2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนด กลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
ด้านที่ 2 การจัด กระบวนการ สร้างนวัตกรรม การจัดการ เรียนรู้	✓	✓			3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓			✓
	✓	✓			3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดบุคคลหลัก ที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓	✓		✓
	✓	✓			3.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและ ทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	✓			✓

ตารางที่ 4.84 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ภาพรวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่
	SO	ST	WO	WT					
ด้านที่ 2 การจัด กระบวนการ สร้างนวัตกรรม การจัดการ เรียนรู้ (ต่อ)	✓	✓			3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกัน ภาวะคุกคามในการกำหนดระยะเวลาการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓		✓
	✓	✓			3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกัน ภาวะคุกคามในการจัดสรรทรัพยากรการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓	✓		✓
			✓	✓	4. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้		✓		
			✓	✓	4.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ใน การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		✓		
	✓				5. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
	✓				5.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดบุคคล หลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
	✓				5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดเทคนิค และทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
	✓				5.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดระยะเวลา การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
	✓				5.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสรรทรัพยากร การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
ด้านที่ 3 การเสริมสร้าง วัฒนธรรม สร้างสรรค์	✓		✓		6. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อน ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	✓			
	✓				6.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความ รับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	✓		✓	
			✓		6.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อขจัดอุปสรรคใน การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓			
	✓				6.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		✓	
	✓				6.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับ การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓		✓	
			✓		6.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพหุ วัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีม แบบข้ามสายงาน	✓			

ตารางที่ 4.84 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ภาพรวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่
	SO	ST	WO	WT					
ด้านที่ 3 การเสริมสร้าง วัฒนธรรม สร้างสรรค์ (ต่อ)	✓				6.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัด สภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้	✓		✓	
	✓				7. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์			✓	
	✓				7.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อจัดอุปสรรคในการ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้			✓	
	✓				7.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการส่งเสริม วัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นทีม แบบข้ามสายงาน			✓	
	✓	✓	✓	✓	8. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับลดจุดอ่อน และป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์				✓
	✓	✓			8.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกัน ภาวะคุกคามในการกำหนดความรับผิดชอบของ ผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้				✓
			✓	✓	8.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้				✓
	✓	✓			8.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกัน ภาวะคุกคามในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้				✓
	✓	✓			8.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกัน ภาวะคุกคามในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้				✓
			✓	✓	8.5 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามในการส่งเสริมวัฒนธรรมและ การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้าม สายงาน				✓
	✓	✓		8.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกัน ภาวะคุกคามในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้				✓	
ด้านที่ 4 การ วัด ความสามารถ ขององค์กรใน การสร้าง นวัตกรรม จัดการเรียนรู้			✓	✓	9. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถของ องค์กรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	✓	✓		✓
			✓	✓	9.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินวัฒนธรรมการ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	✓	✓		✓

ตารางที่ 4.84 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ภาพรวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่
	SO	ST	WO	WT					
ด้านที่ 4 การ วัด ความสามารถ ขององค์กรใน การสร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้			✓	✓	9.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	✓	✓		✓
			✓	✓	9.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓		
			✓	✓	9.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการประเมินความเข้มข้นการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓		✓
	✓		✓		10. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลด จุดอ่อนในการวัดความสามารถขององค์กรในการ สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
	✓				10.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินวัฒนธรรม การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
			✓		10.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการประเมินด้าน เศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
	✓				10.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินประสิทธิผล ของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
	✓				10.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินความเข้มข้น การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
ด้านที่ 5 การ ให้รางวัล ผู้สร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	11. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลด จุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัล ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	✓			
			✓	✓	11.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	✓			
	✓	✓			11.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	✓			
	✓		✓		12. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลด จุดอ่อนในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้			✓	
			✓		12.1 เสริมโอกาสและลดจุดอ่อนในการให้รางวัลที่ เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	
	✓				12.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการให้รางวัลที่ไม่ เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			✓	

ตารางที่ 4.84 (ต่อ)

การบริหาร นวัตกรรมฯ	SWOT Matrix				กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	ภาพรวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่
	SO	ST	WO	WT					
ด้านที่ 5 การให้ รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ (ต่อ)				✓	13. ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้ รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				✓
				✓	13.1 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้ รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้				✓
				✓	13.2 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้ รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้				✓

จากตารางที่ 4.84 พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (จากการวิเคราะห์สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมควบคู่กับร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในภาพรวม มีดังนี้

ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (กลยุทธ์รอง 1 กลยุทธ์)

ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (กลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 5 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (กลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 7 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (กลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 10 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (กลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์) กลยุทธ์หลักที่ 12 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (กลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์)

ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 8 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (กลยุทธ์รอง 6 กลยุทธ์) และกลยุทธ์หลักที่ 13 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (กลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์)

ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม นอกเหนือจาก กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม นำเสนอดังตารางที่ 4.85 – 4.87

ตารางที่ 4.85 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO WT	1. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดวางนโยบายอย่างเร่งด่วนและจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) หน่วยงานต้นสังกัดมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญ เช่น ศึกษานิเทศก์ เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะและพัฒนาเทคนิคและทักษะการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.86 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO	1. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงรุกเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนใช้สื่อออนไลน์ประชาสัมพันธ์เป้าประสงค์ด้านการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
		1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดวางนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ด้านการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ทั้งในด้านปริมาณ ประเภท ระดับ และทรัพยากร 2) โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์ก่อนการนำไปใช้

ตารางที่ 4.86 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO	1. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ต่อ)	1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (roadmap) ด้านการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) เพื่อสนับสนุนการกำกับติดตามการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ
SO	2. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อเสนอชื่อบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตามความเชี่ยวชาญของบุคคล 2) ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) ด้านบุคลากร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		1) หน่วยงานต้นสังกัดพัฒนาเครือข่ายคณาจารย์ โดยแต่งตั้งครูผู้ที่มีเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มาเป็นแกนนำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูแกนนำด้านนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	
2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้		1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนา ระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) เพื่อกำกับติดตามการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอนให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด 2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน	

ตารางที่ 4.86 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO	2. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ต่อ)	2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับประเภทระดับ และปริมาณของนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาประเมินความเหมาะสมในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้
SO	3. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้	1) ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างเครือข่ายครูผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรมมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ของครูผ่านสื่อออนไลน์
		3.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการส่งเสริมพัฒนากรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการ การเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	1) ผู้บริหารโรงเรียนใช้ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) ด้านบุคลากร มาสนับสนุนการตัดสินใจในการกำหนดบุคคลเข้าร่วมทีมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้แบบข้ามสายงาน 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ทีมสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานร่วมกันผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์ของทีม
SO WO	4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	4.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และรายงานผลการประเมินแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง 2) คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียนและครูมีส่วนร่วมในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.86 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO WO	4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ต่อ)	4.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประเมินความมีมูลค่าทางเศรษฐกิจของนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างขึ้น 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและเผยแพร่ นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
		4.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และรายงานผลการประเมินแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง 2) คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียนและครูมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิผลการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		4.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาระบบการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และรายงานผลการประเมินแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดด้านการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาตามระดับและประเภทของนวัตกรรม
SO WO	5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	5.1 เสริมโอกาสและลดจุดอ่อนในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) สมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครองสนับสนุนเงินรางวัลแก่ผู้สร้างผลงานนวัตกรรมจัดการ การเรียนรู้ดีเด่น 2) ผู้บริหารโรงเรียนยกย่องเชิดชูผู้สนับสนุนเงินรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ดีเด่นผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์

ตารางที่ 4.86 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO WO	5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดเวทีนำเสนอผลงานด้านนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้โรงเรียนอื่นๆ ร่วมนำเสนอผลงาน 2) ผู้บริหารโรงเรียนให้เวลาอิสระเพิ่มพิเศษโดยการลดภาระงานและสนับสนุนทรัพยากรเพิ่มเติมสำหรับการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ แก่ผู้ที่มีผลงานด้านนวัตกรรมกรรมการเรียนรู้ดีเด่น

ตารางที่ 4.87 ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO ST WO WT	1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจ ตระหนักถึงความรับผิดชอบและการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์ของครูเพื่อส่งเสริมให้ครูนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเผยแพร่ นวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้
		1.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์

ตารางที่ 4.87 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO ST WO WT	1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)	1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้บริหารโรงเรียนร่วมกันวางนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งเงินรางวัลและกรวยยกย่องชมเชย 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์เผยแพร่นโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		1.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนประสานความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการเผยแพร่ผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้สื่อสังคมออนไลน์ของโรงเรียนประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าและความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน
		1.5 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการส่งเสริม วัฒนธรรม และการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูร่วมกันกำหนดบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ เข้าร่วมทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์
		1.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทุนจากสมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครองมาพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกันวางแผนจัดโครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.87 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WT	2. ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	2.1 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดกำกับติดตามการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนให้เป็นเงินรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ดีเด่น 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประเมินผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และให้เงินรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ดีเด่น
		2.2 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้โรงเรียนส่งผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เข้าร่วมเวทีนำเสนอผลงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องและมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่ผลงานที่ผ่านเกณฑ์ 2) หน่วยงานต้นสังกัดยกย่องชมเชยและเผยแพร่ผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์

การพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 2) โดยภาพรวม สำหรับโรงเรียนทุกขนาด ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงวิธีดำเนินการดังตารางที่ 4.88

ตารางที่ 4.88 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวม สำหรับโรงเรียนทุกขนาด

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO ST	1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการวางนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนกำหนดเป้าประสงค์เชิงรุก โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาและจำนวนเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำบันทึกความร่วมมือ (MOU) กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับเป้าประสงค์ด้านการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.88 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดวางนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกด้านการกำหนดปริมาณและทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	1) ผู้บริหารสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำสารสนเทศเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการด้านการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดมทุนจากผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและชุมชนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ร่วมกับการสนับสนุนงบประมาณจากต้นสังกัด
SO ST	2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดวางนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตามความรู้ ความถนัดและความเชี่ยวชาญของบุคคล
		2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น ศึกษานิเทศก์รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมเสนอแนะการกำหนดเทคนิคและทักษะการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.88 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO ST	2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ต่อ)	2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาวางนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและเป็นไปได้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะและกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) กำหนดระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม(2) กำหนดเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนแต่ละบทบาท
		2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
SO WO	3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพัฒนาหลักสูตรสำหรับอบรมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจความตระหนักและรับผิดชอบต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารใช้สื่อออนไลน์เป็นช่องทางในการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนความคิดเห็นใหม่ๆ และติดตามกำกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและทักษะการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางการขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาดและการทำงานแบบร่วมมือ

ตารางที่ 4.88 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการวางนโยบายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เช่น การเลื่อนวิทยฐานะ 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
		3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนรวมทั้งความก้าวหน้าของการสร้างนวัตกรรมภายในโรงเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการสื่อสารแบบเปิด กับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้กระจายทั่วทั้งโรงเรียน
		3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	1) หน่วยงานต้นสังกัดวางนโยบายเร่งรัดให้โรงเรียนสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากทั้งภายในและภายนอกมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) หน่วยงานต้นสังกัดวางนโยบายเร่งรัดให้โรงเรียนจัดทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยในทีมต้องประกอบด้วยผู้ที่มีภูมิหลัง ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างหลากหลาย
		3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดพื้นที่และสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ รวมทั้งจัดเวลาพิเศษสำหรับการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ

ตารางที่ 4.88 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO WT	4. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	4.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้โดยพิจารณาจากร้อยละของผู้สร้างนวัตกรรมและจำนวนนวัตกรรมต่อคนต่อปี 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ผลการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
		4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดตัวชี้วัดการประเมินนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ผลการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
		4.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจผลของการใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่มีต่อนักเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ผลการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
		4.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดตัวชี้วัดด้านการประเมินความเข้มข้น โดยกำหนดให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้อย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีจัดทำสารสนเทศผลการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.88 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO ST WO WT	5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนงบประมาณสำหรับการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทุนผ่านสังคมออนไลน์ของสมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อนำมาเป็นรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
		5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) หน่วยงานต้นสังกัดจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และโครงการประกวดผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่ผลงานที่ผ่านเกณฑ์ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์

4.4.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับร่างที่ 2)

จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 2) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เห็นชอบร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 2) ทั้ง 4 ชุด โดยเสนอแนะให้มีการแก้ไขวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ควรเสนอวิธีดำเนินการ ที่เน้นให้โรงเรียนเป็นผู้ปฏิบัติมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานในระดับกระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษาอยู่เหนือการควบคุม แต่สามารถนำมาใช้เป็นเงื่อนไขความสำเร็จ

2) ควรเสนอวิธีดำเนินการที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง จากผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix โดยเขียนวิธีดำเนินการให้แตกต่างกันชัดเจน ระหว่างกลยุทธ์ SO, ST, WO และ WT

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ การจัดการความรู้โดยบุคลากรภายในโรงเรียน
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครู ความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู เพื่อให้ครูเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้อย่างแท้จริง

4.4.5 ปรับปรุงกลยุทธการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงเป็น กลยุทธการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์ โดยแบ่งกลยุทธการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็น 4 ชุด ได้แก่

ชุดที่ 1 กลยุทธการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้โดยภาพรวม (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด)

ชุดที่ 2 กลยุทธการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

ชุดที่ 3 กลยุทธการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง

ชุดที่ 4 กลยุทธการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.89 กลยุทธ์ชุดที่ 1: กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
โดยภาพรวม (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนด เป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความ ต่อเนื่องของนโยบายด้านการกำหนดเป้าประสงค์ ของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนกำหนดวงเงินงบประมาณและระดม ทุนจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรม องค์กรชุมชนเพื่อ สนับสนุนการกำหนดเป้าประสงค์การสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่อง ของนโยบายด้านการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อส่งเสริม การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนเพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการนำกลยุทธ์การ สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ไปปฏิบัติ	1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมา ใช้ในการจัดทำสารสนเทศเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ ด้านการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนระดมทุนจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรม องค์กรชุมชน ผู้ปกครอง และศิษย์เก่าเพื่อ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
2. เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการจัดกระบวนการ สร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้	2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดบุคคล หลักที่รับผิดชอบการสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความ ต่อเนื่องของนโยบายการกำหนดบุคคลหลักที่ รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนเพื่อร่วมกำหนด บุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้ตามความรู้ ความถนัดและความ เชี่ยวชาญของบุคคล
	2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดเทคนิค และทักษะที่ใช้ในการสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนเพื่อสนับสนุน งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มี เทคนิคและทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรม จัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.89 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการจัดกระบวนการ สร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้ (ต่อ)	2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดเทคนิค และทักษะที่ใช้ในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนเพื่อสนับสนุน งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิค และทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้มีเทคนิคและทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการกำหนดระยะเวลา การสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ร่วมกันกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและเป็นไปได้ ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนเพื่อร่วมเสนอแนะ และกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้
	2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะ คุกคามในการจัดสรรทรัพยากร การสร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนกำหนดแนว ทางการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนเพื่อสนับสนุน ทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
3. เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการ เสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสใน การกำหนดความรับผิดชอบของ ผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการเน้นความต่อเนื่องในการ พัฒนาหลักสูตรอบรมและสนับสนุนงบประมาณ สำหรับอบรมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างความ ตระหนักและรับผิดชอบต่อการส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้สื่อออนไลน์เป็นช่องทางใน การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนความ คิดเห็นใหม่ๆ และติดตามกำกับการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.89 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)	3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและทักษะการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยประสานความร่วมมือและระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และองค์กรชุมชนอย่างต่อเนื่อง 2) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้นำพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาดและการทำงานแบบร่วมมือ
	3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องของนโยบายเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและภายนอกในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ทั้งการสนับสนุนงบประมาณและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม องค์กรชุมชน และนำเทคโนโลยีมาใช้สื่อสารและเผยแพร่ผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้นำสนับสนุนการสื่อสารแบบเปิด เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกฝ่าย
	3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพฤติกรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	1) โรงเรียนสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากทั้งภายในและภายนอกมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ ภูมิหลัง ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ภายใต้การสนับสนุนของกระทรวงศึกษาธิการ และความร่วมมือจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรชุมชน 2) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.89 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)	3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรชุมชน 2) ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมและบรรยากาศสร้างสรรค์ รวมทั้งจัดเวลาพิเศษสำหรับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอ
4. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	4.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากร้อยละของผู้สร้างนวัตกรรมและจำนวนนวัตกรรมต่อคนต่อปี 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เผยแพร่ผลการประเมินด้านวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดการประเมินนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงการสร้างมูลค่าและการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เผยแพร่ผลการประเมินด้านเศรษฐกิจ
	4.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครู ผู้ปกครองและนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิผลของการใช้นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีต่อคุณภาพนักเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ผลการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	4.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดด้านการประเมินความเข้มข้น โดยกำหนดให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีจัดทำสารสนเทศผลการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.89 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรชุมชน ผู้ปกครองและสมาคมศิษย์เก่า โดยผ่านสังคมออนไลน์ เพื่อนำมาเป็นรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และโครงการประกวดผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่ผลงานดีเด่น โดยประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และองค์กรชุมชน 2) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องในการเผยแพร่ผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์

ตารางที่ 4.90 กลยุทธ์ชุดที่ 2 : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนจัดอบรมอย่างเร่งด่วนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนของเขตพื้นที่การศึกษาทั้งในด้านการกำหนดนโยบายและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือและร่วมระดมทุนกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม องค์กรชุมชน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์ชุดที่ 3 : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
(เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องของนโยบายในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงรุกเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรชุมชน 2) โรงเรียนใช้สื่อออนไลน์เผยแพร่เป้าประสงค์ด้านการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
	1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนวางนโยบายการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยเน้นความต่อเนื่องมากขึ้น 2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรชุมชน ในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
	1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนจัดทำระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 2) โรงเรียนระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรชุมชน ผู้ปกครองและศิษย์เก่าเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนวางนโยบายการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ตามความเชี่ยวชาญของบุคคล ให้มีความต่อเนื่องมากขึ้น 2) โรงเรียนจัดทำระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) ด้านบุคลากร เพื่อสนับสนุนการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.91 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<p>2. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ต่อ)</p>	<p>2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>	<p>1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนพัฒนาเครือข่ายครูนวัตกรรม และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์เพื่อพัฒนาเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>
	<p>2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>	<p>1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) เพื่อกำกับติดตามการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอนให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อร่วมเสนอแนะและกำหนดระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>
	<p>2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>	<p>1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบบริหารจัดการสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>2) โรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>
<p>3. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์</p>	<p>3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p>	<p>1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการสร้างเครือข่ายออนไลน์สำหรับครูผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้</p> <p>2) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด</p>

ตารางที่ 4.91 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)	3.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการส่งเสริมพัฒนาธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	1) ผู้บริหารโรงเรียนนำระบบการบริหารจัดการสารสนเทศด้านบุคลากรมาสนับสนุนการตัดสินใจเลือกบุคคลเข้าร่วมทีมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบข้ามสายงาน 2) ผู้บริหารโรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรชุมชน เพื่อสนับสนุนทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบข้ามสายงาน
4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	4.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และรายงานผลการประเมินแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรชุมชน ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	4.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรชุมชน ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจของนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เผยแพร่ข้อมูลการจัดการเรียนรู้ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
	4.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และรายงานผลการประเมินแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรชุมชน ผู้ปกครอง ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมประเมินประสิทธิผลการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.91 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	4.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินความเข้มข้นการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาระบบการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และรายงานผลการประเมินแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรชุมชน ผู้ปกครอง ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	5.1 เสริมโอกาสและลดจุดอ่อนในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนสนับสนุนงบประมาณสำหรับการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรชุมชน ผู้ปกครองและสมาคมศิษย์เก่าผ่านสังคมออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาเป็นรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง 2) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเผยแพร่ผลงานด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนรางวัลอื่นๆ อย่างหลากหลาย

ตารางที่ 4.92 กลยุทธ์ชุดที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
(เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการเน้นความต่อเนื่องในการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างความตระหนักและรับผิดชอบต่อการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชน 2) ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์ของครูเพื่อส่งเสริมให้ครูนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
	1.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามเพื่อขจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีเทคนิคและทักษะการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยประสานความร่วมมือและระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชน 2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์
	1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องของนโยบายเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและภายนอกในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ทั้งการสนับสนุนงบประมาณและความก้าวหน้าทางวิชาชีพและประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม องค์กรชุมชน 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์เผยแพร่ นโยบายเสริมสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	1.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม องค์กรชุมชน เพื่อสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานด้านนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ 2) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทุนจากภาคธุรกิจ องค์กรชุมชน เพื่อพัฒนาสังคมออนไลน์ของโรงเรียน สำหรับประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าและความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.92 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	1.5 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการส่งเสริมพัฒนาธรรมและการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน	1) โรงเรียนสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนของกระทรวงศึกษาธิการ และความร่วมมือจากภาคธุรกิจและองค์กรชุมชนอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทรัพยากรจากภาคธุรกิจและองค์กรชุมชนเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานของทีมสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	1.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) โรงเรียนพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนของกระทรวงศึกษาธิการ และเร่งประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรชุมชน 2) ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมและบรรยากาศสร้างสรรค์ โดยนำเทคโนโลยีมาสนับสนุน รวมทั้งจัดเวลาพิเศษสำหรับการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอ
2. ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	2.1 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดหารางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยการระดมทุนจากภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนผ่านสื่อออนไลน์ 2) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียน กำหนดนโยบายเร่งด่วนในการส่งเสริมการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	2.2 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และโครงการประกวดผลงานด้านนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และองค์กรชุมชนให้มากขึ้น 2) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องในการเผยแพร่ผลงานด้านนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์

โดยสรุป กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์ แบ่งเป็น 4 ชุด โดยมีกลยุทธ์หลัก 13 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 43 กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ จำนวน 86 วิธี ดังตารางที่ 4.93

ตารางที่ 4.93 สรุปจำนวนกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการของกลยุทธ์การบริหาร
โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์	จำนวนกลยุทธ์หลัก	จำนวนกลยุทธ์รอง
ชุดที่ 1 กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนทุกขนาด	5	19
ชุดที่ 2 กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	1	1
ชุดที่ 3 กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง	5	15
ชุดที่ 4 กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่	2	8
รวม	13	43

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 33,098 โรงเรียน นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 397 โรงเรียน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จำแนกตามภูมิภาค สังกัดและขนาดของโรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูหัวหน้ากลุ่มสาระ รวมทั้งหมด 1,038 คน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 30 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และเทคนิค $PNI_{modified}$ สำหรับหาค่าความต้องการจำเป็น

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = .70) สภาพที่เป็นไปได้อาจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .56) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .54)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .77) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = .83) สภาพที่เป็นไปได้ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .62) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .67) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .57) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = .64)

5.1.2 จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = .324$) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = .361$) และการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($PNI_{\text{modified}} = .349$) จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = .408$) และการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = .427$) โอกาสของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ ($PNI_{\text{modified}} = .362$) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($PNI_{\text{modified}} = .329$) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified}} = .397$) และสภาพสังคม ($PNI_{\text{modified}} = .381$) เป็นภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

5.1.3 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 ชุด ประกอบด้วย ชุดที่ 1 กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนทุกขนาด (5 กลยุทธ์) ชุดที่ 2 กลยุทธ์เพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก (1 กลยุทธ์) ชุดที่ 3 กลยุทธ์เพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดกลาง (5 กลยุทธ์) และชุดที่ 4 กลยุทธ์เพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ (2 กลยุทธ์) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 กลยุทธ์ชุดที่ 1 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
(สำหรับโรงเรียนทุกขนาด)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ
2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน
	3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
4. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	4.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	4.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินประสิทธิภาพของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	4.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 5.2 กลยุทธ์ชุดที่ 2 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
(เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 5.3 กลยุทธ์ชุดที่ 3 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
(เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ
2. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
3. เสริมจุดแข็งและโอกาสในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	3.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการส่งเสริมพัฒนาธรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน
4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	4.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	4.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	4.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	4.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการประเมินความเข้มข้นการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้	5.1 เสริมโอกาสและลดจุดอ่อนในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
	5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 5.4 กลยุทธ์ชุดที่ 4 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
(เพิ่มเติม) สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	1.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	1.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	1.5 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน
	1.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
2. ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	2.1 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
	2.2 ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น ดังนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นตามลำดับ สะท้อนถึงพัฒนาการของการบริหารโรงเรียนที่เป็นไปได้ในอีกห้าปีข้างหน้า (พ.ศ.2561) และความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในอนาคต

1) สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันโรงเรียนมีการบริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในระดับหนึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีน้อย ลาวัง (2552) ที่พบว่า ครูมีการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในระดับหนึ่ง แต่ขาดการบริหารเพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นระบบ ทั้งในด้านการสนับสนุนด้านการอบรมศึกษาดูงาน ด้านงบประมาณและการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ ในลักษณะ

ของทีมงานสร้างนวัตกรรม ทำให้การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันเป็นรายด้านพบว่า การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มากกว่าการดำเนินการในด้านอื่นๆ ส่วนการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นด้านที่โรงเรียนดำเนินการน้อยที่สุด

2) สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูตระหนักว่าตนเองมีศักยภาพที่จะบริหารและร่วมพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เกิดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ภายในอีก 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2561) ในขณะที่โรงเรียนก็มีความพร้อมที่จะพัฒนาในทุกๆ ด้าน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคาดหวังต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในอนาคตค่อนข้างสูง เห็นได้จากค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงกว่าสภาพที่เป็นไปได้ และมีแนวโน้มสูงขึ้นในทุกๆ ด้าน เมื่อพิจารณาสภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์มีลำดับสอดคล้องกันในทุกด้าน โดยการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แต่การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่าในอนาคตโรงเรียนจะสามารถพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ได้มากที่สุด แต่การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ยังคงเป็นองค์ประกอบที่พัฒนาได้น้อย เมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ ข้อค้นพบดังกล่าวอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียน ในด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ ทำให้การพัฒนาไปสู่สภาพที่พึงประสงค์อาจทำได้ยากกว่าด้านอื่นๆ ตามไปด้วย

3) ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่เป็นไปได้ ($PNI_{\text{modified}} = .205$) มีค่าน้อยกว่าความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ ($PNI_{\text{modified}} = .374$) แสดงให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนไปสู่สภาพที่เป็นได้ สามารถปฏิบัติได้ง่ายกว่าการบริหารโรงเรียนไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่เป็นไปได้และสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านมีความสอดคล้องกัน โดยการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ มีความแตกต่างมากที่สุด แต่การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความแตกต่างน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด

ส่วนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุด

5.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์จากสภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์มีความสอดคล้องกันในทุกๆ องค์ประกอบ โดยการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์เป็นจุดแข็งของการบริหารโรงเรียน เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียน เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันมีการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในบางองค์ประกอบดีอยู่แล้ว ในขณะที่บางองค์ประกอบควรเร่งพัฒนา ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์และการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เป็นจุดแข็งของการบริหารโรงเรียน เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันโรงเรียนมีการดำเนินการทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ด้านนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และการที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและจูงใจให้ครูสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Dundon (2002) ที่กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การรับผิดชอบร่วมกัน มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมโดยบูรณาการในกิจกรรมต่างๆ และการสื่อสารกับบุคคลทุกระดับขององค์การว่านวัตกรรมเป็นเป้าหมายหลัก ทุกคนในองค์การจะได้รับการสนับสนุนและพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถด้านนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม ในรายองค์ประกอบย่อย มีประเด็นที่ควรกล่าวถึง 3 ประเด็น ได้แก่ (1) การกำหนดเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าจะเป็นจุดแข็งของการบริหารโรงเรียน แต่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูบางส่วนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้รวมทั้งเทคนิคและทักษะในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เนื่องจากความรู้นับเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ดังที่เนาวนิตย์ สงคราม (2550) กล่าวไว้ว่า ผู้สร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม ทั้งความรู้แสวงหา ความรู้เฉพาะทางและความรู้สร้างสรรค์ (2) การขจัด

อุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการบริหาร ทั้งอุปสรรคในด้านภาระงานที่มากเกินไป การขาดอิสระในการจัดการเรียนการสอน และจำนวนบุคลากรในโรงเรียนไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นข้อมูลจากการสำรวจปัญหาของครูไทย ของสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (หกปัญหาครูไทย, 2556) อุปสรรคดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Amabile (1996) ที่กล่าวว่าภาระงานที่มากเกินไปเป็นแรงกดดันที่ขัดขวางการสร้างสรรค์ในองค์กร (3) การส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและสร้างนวัตกรรมเป็นทีมแบบข้ามสายงาน ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการบริหาร อาจเนื่องมาจากโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่มีสายบังคับบัญชาชัดเจน เช่น การจัดกลุ่มบุคลากรตามกลุ่มสาระการเรียนรู้และสายชั้น ทำให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญต่างกันมีน้อยลง การรวมทีมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้จึงยังเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก หากไม่มีการมอบหมายงานโดยตรงจากผู้บริหารโรงเรียน

2) การให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสนับสนุนเงินรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ดีเด่น ครูส่วนใหญ่จึงมีทัศนคติว่าการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นภาระของครู ครูจึงสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นผลงานประกอบการเลื่อนวิทยฐานะหรือเป็นการปฏิบัติตามที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมาย ไม่ได้นำไปพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง หากมีการสนับสนุนเงินรางวัลให้แก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ก็จะเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอแนะว่า การสนับสนุนเงินรางวัลและรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นเพียงแรงจูงใจภายนอกเท่านั้น หากต้องการให้การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ ควรเสริมสร้างแรงจูงใจภายในควบคู่ไปด้วย โดยการสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีต่อการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สร้างความศรัทธาต่อวิชาชีพ หลอมรวมให้เกิดจิตวิญญาณความเป็นครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kuratko และคณะ (2012) ที่ว่าแรงจูงใจภายในของบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในนั้น จะต้องหาสิ่งกระตุ้นเพื่อให้บุคคลรู้สึกสนใจ มีความเชื่อมั่นศรัทธาและมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและสรรหาบุคคลที่เป็นต้นแบบ (Role model) ที่มีผลงานโดดเด่นด้านการสร้างนวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

3) การวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่มุ่งเน้นการประเมินในมิติของวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาจากจำนวนของนวัตกรรมที่สร้างขึ้นต่อคนต่อปี และ

ร้อยละของครูที่สร้างนวัตกรรม แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิผลและมูลค่าของ นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นมากนัก ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเสนอแนะว่า ควรเพิ่มมิติด้านการประเมินคุณภาพ นอกจากนี้ การประเมินด้านเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่ควรนำมา พิจารณา หากนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นมีมูลค่าและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในเชิง พาณิชยได้ ก็ย่อมจะทำให้ผู้สร้างนวัตกรรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีรายได้เพิ่มขึ้น นับว่าเป็นผล พลอยได้ของผู้สร้างนวัตกรรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกเหนือจากประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Von Stamm (2008) ที่กล่าวว่า การนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจะต้อง ประกอบด้วย การเลือกแนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม แนวคิดการสร้างนวัตกรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวคิดการบริหารธุรกิจที่ความสำเร็จของ องค์การขึ้นอยู่กับผลกำไรและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดด้านการบริหาร การศึกษาที่มีเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ให้ มีมูลค่าทางเศรษฐกิจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จึงไม่ใช่เป้าหมายหลักที่ควรริบ ดำเนินการ

4) ในมิติของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า สภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็น ภาวะคุกคามต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมีความต้องการ จำเป็นอยู่ในระดับสูง อาจเป็นผลมาจากความเข้าใจของคนในสังคมเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ เนื่องจากนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เป็นเรื่องใหม่ ที่ต้องอาศัยเวลาในการสร้างความ เข้าใจ ความตระหนักและการยอมรับจากสังคม อันเป็นเงื่อนไขสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมของ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กรชุมชนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ในทางตรงกันข้าม นโยบายด้านการศึกษาของรัฐและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสของ การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นอยู่ใน ระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่า รัฐมีการวางนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ดังปรากฏในนโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 และการประเมินคุณภาพภายในตาม มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกัน คุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ตัวย่อที่ 7.4 ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผนวกกับการนำ บริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาการจัดทำ จัดหา และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาและการนำไปใช้ของครู (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554)

5.2.3 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สามารถจัดอันดับตามความต้องการจำเป็น ดังตารางที่ 5.5 – 5.8

ตารางที่ 5.5 การจัดอันดับกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนทุกขนาด

อันดับ ที่	กลยุทธ์หลัก	SWOT Matrix	ความต้องการจำเป็น (PNI)			
			S	W	O	T
1	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, ST, WO, WT		.427	T = .352	P = .398 E = .433 S = .411 (\bar{X} = .414)
			.398 (1)			
2	เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	WO, WT		.408	T = .347	P = .372 E = .404 S = .391 (\bar{X} = .389)
			.381 (2)			
3	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, ST	.324		P = .357 S = .370 T = .317 (\bar{X} = .348)	E = .400
			.357 (3)			
4	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, ST	.361		P = .343 T = .309 (\bar{X} = .326)	E = .377 S = .375 (\bar{X} = .376)
			.354 (4)			
5	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	SO, WO	.349		P = .341 E = .370 S = .360 T = .322 (\bar{X} = .348)	
			.349 (5)			

ตารางที่ 5.6 การจัดอันดับกลยุทธ์ฯ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

อันดับ ที่	กลยุทธ์หลัก	SWOT Matrix	ความต้องการจำเป็น (PNI)			
			S	W	O	T
1	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, ST, WO, WT		.429	T = .352	P = .398 E = .433 S = .411 (\bar{x} = .414)
			.398 (1)			
2	เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	WO, WT		.415	T = .347	P = .372 E = .404 S = .391 (\bar{x} = .389)
			.384 (2)			
3	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, ST	.338		P = .357 S = .370 T = .317 (\bar{x} = .348)	E = .400
			.362 (3)			
4	เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	WO, WT	.373		P = .343 T = .309 (\bar{x} = .326)	E = .377 S = .375 (\bar{x} = .376)
			.358 (4)			
5	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	SO, WO	.359		P = .341 E = .370 S = .360 T = .322 (\bar{x} = .348)	
			.354 (5)			

ตารางที่ 5.7 การจัดอันดับกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง

อันดับ ที่	กลยุทธ์หลัก	SWOT Matrix	ความต้องการจำเป็น (PNI)			
			S	W	O	T
1	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, WO	.350		P = .305 E = .340 S = .306 T = .301 (\bar{x} = .313)	
					.488 (1)	
2	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO, WO	.342		P = .320 E = .345 S = .332 T = .293 (\bar{x} = .323)	
					.333 (2)	
3	เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO	.341		P = .281 E = .326 S = .321 T = .276 (\bar{x} = .301)	
					.321 (3)	
4	เสริมจุดแข็งและโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	SO	.281		P = .327 E = .360 S = .341 T = .292 (\bar{x} = .330)	
					.306 (4)	
5	เสริมจุดแข็งและโอกาสในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	SO	.302		P = .295 E = .315 S = .287 T = .259 (\bar{x} = .289)	
					.296 (5)	

ตารางที่ 5.8 การจัดอันดับกลยุทธ์ฯ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่

อันดับ ที่	กลยุทธ์หลัก	SWOT Matrix	ความต้องการจำเป็น (PNI)			
			S	W	O	T
1	เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามในการวัด ความสามารถขององค์การในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	WO, WT		.434	T = .356	P = .417 E = .419 S = .418 (\bar{x} = .418)
			.403 (1)			
2	ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามใน การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้	WT		.429	T = .337	P = .457 E = .417 S = .401 (\bar{x} = .425)
			.397 (2)			
3	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลด จุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการ เสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์	SO, ST, WO, WT	.364		T = .317	P = .379 E = .381 S = .391 (\bar{x} = .384)
			.355 (3)			
4	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการจัด กระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้	SO, ST	.336		S = .363 T = .285 (\bar{x} = .324)	P = .376 E = .385 (\bar{x} = .381)
			.347 (4)			
5	เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกล ยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้	SO, ST	.324		P = .346 S = .325 T = .282 (\bar{x} = .318)	E = .380
			.341 (5)			

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ สำหรับ
โรงเรียนทุกขนาด ควรนำไปปฏิบัติตามลำดับความต้องการจำเป็น ดังนี้

1.1) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม
ในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

1.2) เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1.3) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1.4) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

1.5) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

2) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ควรนำไปปฏิบัติตามลำดับดังนี้

2.1) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

2.2) เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

2.3) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

2.4) เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

2.5) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง ควรนำไปปฏิบัติตามลำดับดังนี้

3.1) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

3.2) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

3.3) เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

3.4) เสริมจุดแข็งและโอกาสในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

3.5) เสริมจุดแข็งและโอกาสในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

4) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ ควรนำไปปฏิบัติตามลำดับดังนี้

4.1) เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

4.2) ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

4.3) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

4.4) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

4.5) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างนวัตกรรมของผู้เรียน เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ครูสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ แต่ทักษะการสร้างนวัตกรรมเป็นทักษะที่ทั้งครูและผู้เรียนควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงควรทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะการสร้างนวัตกรรมของผู้เรียน เพื่อให้ทั้งครูและผู้เรียนมีทักษะการสร้างนวัตกรรม อันเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2) ควรทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้คือกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติเพียงอย่างเดียวอาจทำให้การเสริมสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงควรทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารโรงเรียนควบคู่กับการดำเนินการตามกลยุทธ์

รายการอ้างอิง

- Apple Classrooms of Tomorrow - Today (Producer). (2008, Nov 15). understanding of 21st century skills and outcomes. Retrieved from ali.apple.com/acot2/principles/
- Becker, S. W. (1964). *Innovative Organization*. Retrieved from <http://www.chicagagsb.edu/faculty/selectedpapers/sp14.pdf>
- Bryson, J. (2011). *Managing information services : a sustainable approach*. Farnham, Surrey: Ashgate Publishing.
- Bulbul, T. (2012). Developing a Scale for Innovation Management at Schools: A Study of Validity and Reliability. *Educational Sciences: Theory and Practice*(1), 168-175.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management : concepts and applications*. New York: McGraw-Hill.
- De Bes, F. T., & Kotler, P. (2011). *Winning at innovation: The A-to-F model*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Dundon, E. (2002). *The seed of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: AMACOM.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009). The Innovator's DNA. *Harvard Business Review*, 87(12), 60-67.
- Eyal, O., & Yosef-Hassidim, D. (2012). Managing Educational Champions: Entrepreneurship in Schools. *Journal of School Leadership*(1), 210-255.
- Gaynor, G. H. (2002). *Innovation by design : what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00059-8
- Katz, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation Harvard Business Essentials series*. Massachusetts: Harvard Business School publishing

- Kay, K. (2011). seven steps to becoming a 21st century school or district. Retrieved Nov, 14, 2014, from George lucas educational foundation www.edutopia.org/blog/21st-century-leadership-overview-ken-kay
- Kirton, M. J. (1994). *Adaptors and Innovators: Styles of creativity and problem solving*. New York: Routledge.
- Kuratko, D. F. (2012). *Innovation acceleration : transforming organizational thinking*. Boston: Pearson.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2008). *Educational administration: Concepts and practices* (5 ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.
- Lynch, D. (2012). *The Preparing teachers in times of change*. Australia: Primrose Hall Publishing Group.
- McCharen, B., Song, J., & Martens, J. (2011). School Innovation. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 676-694. doi: 10.1177/1741143211416387
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, OH: Cengage/ South western Publisher.
- Morton, J. A. (1971). *Organizing for innovation : a systems approach to technical management*. New York: McGraw-Hill Book.
- Partnership for 21st century skill. (2012). Framework for 21st century learning. Retrieved 20 June, 2012, from http://www.p21.org/index.php?option=com_content&task=view&id=254&Itemid=120
- Pfeffer, J. (2002). To build a culture of innovation, avoid conventional management wisdom. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.), *Leading for innovation and organizing for results*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515. doi: 10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Schumpeter, J. A. (2010). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Routledge Classics.
- Smith, A., Courvisanos, J., Tuck, J., & McEachern, S. (2012). Building the Capacity to Innovate: The Role of Human Capital. Research Report. Australia: National Centre for Vocational Education Research (NCVER).
- Smith, R., Lynch, D., & Knight, B. A. (2007). *Learning management: transitioning teachers for national and international change*. French forest: Pearson Education Australia.
- Tansik, D., & Chakrabarti, A. (1989). Implementing routine and radical innovations (Vol. 14, pp. 44-45). Dordrecht.
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.
- Von Stamm, B. (2008). *Managing innovation, design and creativity*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Inc.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2005). *Management : a global perspective*. Singapore: McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004). *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- White, M. A., & Bruton, G. D. (2007). *The management of technology and innovation : a strategic approach*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Wiggins, G., & McTighe, J. (2007). *Schooling by design: Mission, action, and achievement*. Alexandria VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Witkin, B. R. (1995). *Planning and conducting needs assessments : a practical guide*. Thousand Oaks California: Sage.
- Wright, P., Kroll, M., & Parnel, J. A. (1998). *Strategic Management* (4 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- กีรติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม : แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). การคิดเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ชัดเชสมิเดีย.
- คณะกรรมการการกฤษฎีกา, สำนักงาน. (2554). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2554). การประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เล่มที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษา.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559). กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- แคทซ์ ราล์ฟ. (2549). การบริหารจัดการนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จินตนา บุญบงการ, และณัฐรพันธ์ เขจรนันท์. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทิตินา แชมมณี. (2544). วิทยาการด้านการคิด. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- เนาวนิตย์ สงคราม. (2550). การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2556). ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เอส พีริ่ง ไทยแพคทอรี่.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ: กรุงเทพฯ : บริษัทฮาซัน พีริ่ง.
- พสุ เดชะรินทร์. (2553). การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชมน อินโต. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ (พย.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และเพียว ยินดีสุข. (2557). การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ สินลารัตน์. (2553). CCPR กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2551). รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2553). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552 – 2561) (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). งานสำคัญของการศึกษาไทย สร้างทักษะให้ผู้เรียนพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21. *School in focus*, 4(11), 6-7.
- วีรยา อักกะโชติกุล. (2552). บทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์รวนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์ (นศ.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีน้อย ลาวัณ. (2552). การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครู โดยใช้เทคนิคการสืบสอบแบบชั้นชม. วิทยานิพนธ์ (ค.ม.), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ. (2548). อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการที่มีต่อการสร้างสรรค์ทางปัญญาและการบริการของภาควิชาในมหาวิทยาลัย: การประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับแบบอิทธิพลย้อนกลับ. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำลี ทองธิว. (2545). การเผยแพร่วัตกรรมการศึกษาสำหรับผู้บริหารและครูยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทกปัญหาครูไทย. (2556, 22 มกราคม 2556). มติชน.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- ฮาวกินส์, จอห์น. (2552). เศรษฐกิจสร้างสรรค์: เขามั่งคั่งจากความคิดกันอย่างไร. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครูศึกษานิเทศก์ สาขาวิชาบริหารการศึกษาวิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
2. นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย นวัตกรรมการวิจัยผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ นวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ และนวัตกรรมการรับรองผลการเรียนรู้
3. การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ใช้แนวคิดการบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (De Bes & Kotler, 2011) ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การวัดความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และการใช้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
4. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้
 - ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
5. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาของประเทศไทย และข้อมูลที่ได้ตอบจะไม่ผลกระทบบิด ๆ ทัศนัย ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตามความต้องการท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศไทยให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
นางสาวณิชา ฉิมทองดี
นิสิตศึกษานิเทศน์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย ✓ ใน ช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่ง

1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) ครู

2. เพศ

1) ชาย 2) หญิง

3. อายุ

1) น้อยกว่า 30 ปี 2) 30 - 39 ปี 3) 40 - 49 ปี 4) 50 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) ปริญญาโท 4) ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์การทำงาน

1) น้อยกว่า 5 ปี 2) 6-10 ปี 3) 11 - 15 ปี 4) 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็น โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง "สภาพปัจจุบัน" "สภาพที่เป็นไปได้" และ "สภาพที่พึงประสงค์"

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2556)

สภาพที่เป็นไปได้ หมายถึง สภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้า

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้า

เกณฑ์ค่าระดับคะแนน

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง / คาดว่าจะเกิดขึ้น / ต้องการให้เกิดขึ้น ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง / คาดว่าจะเกิดขึ้น / ต้องการให้เกิดขึ้น ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง / คาดว่าจะเกิดขึ้น / ต้องการให้เกิดขึ้น ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง / คาดว่าจะเกิดขึ้น / ต้องการให้เกิดขึ้น ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริง / คาดว่าจะเกิดขึ้น / ต้องการให้เกิดขึ้น ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่เป็นไปได้					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้															
	การกำหนดเป้าหมายประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้															
1	มีการกำหนดเป้าหมายประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมการวิจัยผู้ใช้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้															
2	มีการกำหนดเป้าหมายประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้															
3	มีการกำหนดเป้าหมายประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมการรับรองผลการเรียนรู้															
	การกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้															
4	มีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการวิจัยผู้ใช้เรียนและประเมินผลการเดิม															
5	มีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ต้องการ															
6	มีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการวิจัยผู้ใช้เรียนที่ดีที่สุด															
7	มีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับทรัพยากรการจัดการเรียนรู้															
8	มีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมแผนการจัดการเรียนรู้															
9	มีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการจัดทีมผู้รับผิดชอบ															
10	มีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมตรวจสอบผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน															
11	มีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน															
	การนำกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ															
12	มีการนำกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการวิจัยผู้ใช้เรียนและประเมินผลการเดิมไปปฏิบัติ															
13	มีการนำกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ต้องการไปปฏิบัติ															
14	มีการนำกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการวิจัยผู้ใช้เรียนที่ดีที่สุดไปปฏิบัติ															
15	มีการนำกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับทรัพยากรการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ															
16	มีการนำกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมแผนการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ															
17	มีการนำกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการจัดทีมผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติ															
18	มีการนำกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมตรวจสอบผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนไปปฏิบัติ															
19	มีการนำกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียนไปปฏิบัติ															
	สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้															
20	นโยบายด้านการศึกษารัฐหรือองค์การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้															

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รศ.ดร.เนาวนิตย์ สงคราม	รองคณบดีฝ่ายวิชาการหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผศ.ดร.ประกอบ กรณীগิจ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.ศุภลักษณ์ ชูเดช	ผู้อำนวยการโรงเรียนแย้มสอาดรังสิต สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
4. ดร.สุรดา ไชยสงคราม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขากระปุก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2
5. ดร.วาทยุทธ พุทธพรหม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโสกท่าลาดพัฒนา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2



ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
โรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นรายชื่อ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์
ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เป็นรายชื่อ**

1. ผลการวิเคราะห์ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การกำหนดเป้าประสงค์ใน การสร้างนวัตกรรม	3.39	.85	ปาน กลาง	-	3.94	.69	มาก	-	4.46	.64	มาก	-
1.1 นวัตกรรมวินิจฉัยผู้เรียน และกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้	3.36	.91	ปาน กลาง	3	3.93	.73	มาก	3	4.46	.69	มาก	2
1.2 นวัตกรรมเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	3.41	.91	ปาน กลาง	1	3.96	.75	มาก	1	4.47	.68	มาก	1
1.3 นวัตกรรมมารับรองผล การเรียนรู้	3.38	.92	ปาน กลาง	2	3.95	.74	มาก	2	4.46	.67	มาก	2
2. การกำหนดกลยุทธ์การสร้าง นวัตกรรม	3.38	.80	ปาน กลาง	-	3.96	.65	มาก	-	4.47	.59	มาก	-
2.1 นวัตกรรมการวินิจฉัย ความรู้และประสบการณ์เดิม	3.25	.89	ปาน กลาง	7	3.87	.73	มาก	6	4.41	.68	มาก	6
2.2 นวัตกรรมการกำหนด ผลลัพธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ ต้องการ	3.32	.88	ปาน กลาง	6	3.92	.72	มาก	5	4.45	.68	มาก	5
2.3 นวัตกรรมการวินิจฉัย วิธีการเรียนรู้ที่จะเรียนได้ดีที่สุด	3.32	.91	ปาน กลาง	6	3.92	.75	มาก	5	4.45	.68	มาก	5
2.4 นวัตกรรมเกี่ยวกับ ทรัพยากรการจัดการเรียนรู้	3.34	.90	ปาน กลาง	5	3.92	.76	มาก	5	4.46	.68	มาก	4
2.5 นวัตกรรมแผนการ จัดการเรียนรู้	3.52	.91	มาก	1	4.04	.75	มาก	1	4.52	.66	มากที่สุด	1
2.6 นวัตกรรมการจัดทีม ผู้รับผิดชอบ	3.40	.93	ปาน กลาง	4	3.97	.77	มาก	4	4.48	.68	มาก	3
2.7 นวัตกรรมการตรวจสอบ ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน	3.41	.90	ปาน กลาง	3	3.99	.74	มาก	3	4.48	.65	มาก	3
2.8 นวัตกรรมการรายงาน ความก้าวหน้าของผู้เรียน	3.47	.93	ปาน กลาง	2	4.03	.77	มาก	2	4.51	.67	มากที่สุด	2
3. การนำกลยุทธ์การสร้าง นวัตกรรมไปปฏิบัติ	3.35	.82	ปาน กลาง	-	3.95	.67	มาก	-	4.46	.62	มาก	-
3.1 นวัตกรรมการวินิจฉัย ความรู้และประสบการณ์เดิม	3.27	.88	ปาน กลาง	8	3.89	.74	มาก	3	4.41	.69	มาก	7
3.2 นวัตกรรมการกำหนด ผลลัพธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ ต้องการ	3.28	.89	ปาน กลาง	7	3.91	.76	มาก	2	4.42	.71	มาก	6
3.3 นวัตกรรมการวินิจฉัย วิธีการเรียนรู้ที่จะเรียนได้ดีที่สุด	3.31	.91	ปาน กลาง	6	3.93	.74	มาก	1	4.45	.68	มาก	4

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
3.4 นวัตกรรมเกี่ยวกับ ทรัพยากรการจัดการเรียนรู้	3.33	.91	ปาน กลาง	5	3.33	.91	มาก	8	4.43	.69	มาก	5
3.5 นวัตกรรมแผนการ จัดการเรียนรู้	3.42	.90	ปาน กลาง	2	3.42	.90	มาก	5	4.49	.67	มาก	2
3.6 นวัตกรรมการจัดทีม ผู้รับผิดชอบ	3.37	.91	ปาน กลาง	4	3.37	.91	มาก	7	4.47	.69	มาก	3
3.7 นวัตกรรมตรวจสอบ ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน	3.38	.92	ปาน กลาง	3	3.38	.92	มาก	6	4.47	.68	มาก	3
3.8 นวัตกรรมการรายงาน ความก้าวหน้าของผู้เรียน	3.43	.93	ปาน กลาง	1	3.43	.93	มาก	4	4.50	.68	มาก ที่สุด	1
4. สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เอื้อต่อการวางแผนกลยุทธ์ฯ	3.27	.80	ปาน กลาง	-	3.89	.66	มาก	-	4.44	.63	มาก	-
4.1 นโยบายด้านการศึกษา ของรัฐ	3.27	.90	ปาน กลาง	2	3.87	.74	มาก	3	4.44	.70	มาก	2
4.2 สภาพเศรษฐกิจ	3.15	.90	ปาน กลาง	4	3.83	.73	มาก	4	4.41	.70	มาก	4
4.3 สภาพสังคม	3.22	.90	ปาน กลาง	3	3.88	.73	มาก	2	4.42	.70	มาก	3
4.4 ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	3.42	.88	ปาน กลาง	1	4.01	.73	มาก	1	4.51	.67	มาก ที่สุด	1

2. ผลการวิเคราะห์ด้านการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การกำหนดบุคคลหลักที่ รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมฯ	3.92	.68	มาก	-	3.29	.84	ปาน กลาง	-	4.44	.64	มาก	-
1.1 นวัตกรรมการวินิจฉัย ความรู้และประสบการณ์เดิม	3.24	.90	ปาน กลาง	6	3.86	.73	มาก	7	4.41	.70	มาก	6
1.2 นวัตกรรมการกำหนด ผลลัพธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ต้องการ	3.26	.89	ปาน กลาง	5	3.89	.73	มาก	6	4.42	.69	มาก	5
1.3 นวัตกรรมการวินิจฉัย วิธีการเรียนรู้ที่จะเรียนได้ดีที่สุด	3.26	.91	ปาน กลาง	5	3.90	.75	มาก	5	4.43	.70	มาก	4
1.4 นวัตกรรมเกี่ยวกับ ทรัพยากรการจัดการเรียนรู้	3.28	.92	ปาน กลาง	4	3.92	.75	มาก	4	4.43	.70	มาก	4
1.5 นวัตกรรมแผนการจัดการ เรียนรู้	3.35	.92	ปาน กลาง	1	3.95	.74	มาก	2	4.46	.68	มาก	2
1.6 นวัตกรรมการจัดทีม ผู้รับผิดชอบ	3.31	.92	ปาน กลาง	3	3.94	.76	มาก	3	4.46	.68	มาก	2
1.7 นวัตกรรมการตรวจสอบ ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน	3.33	.93	ปาน กลาง	2	3.94	.75	มาก	3	4.45	.67	มาก	3
1.8 นวัตกรรมการรายงาน ความก้าวหน้าของผู้เรียน	3.35	.93	ปาน กลาง	1	3.98	.75	มาก	1	4.47	.68	มาก	1
2. การกำหนดเทคนิคและทักษะที่ ใช้ในการสร้างนวัตกรรม	3.22	.78	ปาน กลาง	-	3.88	.63	มาก	-	4.43	.61	มาก	-
2.1 เทคนิคการวินิจฉัยผู้เรียน และกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้	3.16	.91	ปาน กลาง	10	3.85	.74	มาก	7	4.40	.70	มาก	6
2.2 เทคนิคเกี่ยวกับกลยุทธ์การ จัดการเรียนรู้	3.23	.90	ปาน กลาง	5	3.89	.72	มาก	4	4.42	.69	มาก	5
2.3 เทคนิคการรับรองผลการ เรียนรู้	3.25	.93	ปาน กลาง	4	3.90	.74	มาก	3	4.43	.68	มาก	4
2.4 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การเชื่อมโยง และแก้ไขปัญหา	3.16	.89	ปาน กลาง	10	3.84	.74	มาก	8	4.42	.69	มาก	5
2.5 ทักษะการเข้าถึงและ วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร	3.22	.89	ปาน กลาง	6	3.88	.73	มาก	5	4.44	.68	มาก	3
2.6 ทักษะการตั้งคำถาม การสังเกต และการทดลอง	3.32	.89	ปาน กลาง	1	3.93	.73	มาก	1	4.48	.67	มาก	1
2.7 ทักษะการริเริ่ม การจินตนาการและ การสร้างสรรค์	3.29	.90	ปาน กลาง	2	3.91	.74	มาก	2	4.46	.68	มาก	2
2.8 ทักษะการคิดออกแบบ	3.21	.89	ปาน กลาง	7	3.89	.74	มาก	4	4.43	.71	มาก	4

การจัดกระบวนการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
2.9 ทักษะการสื่อสาร การทำงานแบบร่วมมือและ การสร้างเครือข่าย	3.26	.91	ปาน กลาง	3	3.89	.72	มาก	4	4.43	.70	มาก	4
2.10 ทักษะการปรับตัว ความ อยากรู้อยากเห็นและความ กระฉับกระเฉง	3.26	.90	ปาน กลาง	3	3.90	.73	มาก	3	4.42	.71	มาก	5
2.11 ทักษะการประกอบการ	3.17	.90	ปาน กลาง	8	3.84	.72	มาก	8	4.38	.71	มาก	7
2.12 ทักษะการวิจัยและ พัฒนา	3.18	.92	ปาน กลาง	9	3.86	.74	มาก	6	4.42	.71	มาก	5
3. การกำหนดระยะเวลาในการ สร้างนวัตกรรมฯ	3.24	.88	ปาน กลาง	-	3.88	.72	มาก	-	4.41	.68	มาก	-
3.1 นวัตกรรมการวินิจฉัย ผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การ เรียนรู้	3.22	.91	ปาน กลาง	3	3.86	.74	มาก	3	4.40	.71	มาก	3
3.2 นวัตกรรมเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	3.24	.91	ปาน กลาง	2	3.89	.74	มาก	2	4.41	.71	มาก	2
3.3 นวัตกรรมการรับรองผล การเรียนรู้	3.26	.93	ปาน กลาง	1	3.90	.77	มาก	1	4.43	.70	มาก	1
4. การจัดสรรทรัพยากร ในการสร้างนวัตกรรมฯ	3.27	.88	ปาน กลาง	-	3.92	.71	มาก	-	4.44	.70	มาก	-
4.1 นวัตกรรมการวินิจฉัย ผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การ เรียนรู้	3.24	.91	ปาน กลาง	3	3.88	.74	มาก	3	4.43	.73	มาก	3
4.2 นวัตกรรมเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	3.28	.91	ปาน กลาง	2	3.92	.74	มาก	2	4.44	.73	มาก	2
4.3 นวัตกรรมการรับรองผล การเรียนรู้	3.29	.92	ปาน กลาง	1	3.94	.74	มาก	1	4.44	.70	มาก	1
5. สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อ ต่อการจัดกระบวนการฯ	3.29	.80	ปาน กลาง	-	3.91	.69	มาก	-	4.44	.66	มาก	-
5.1 นโยบายด้านการศึกษา ของรัฐ	3.30	.90	ปาน กลาง	3	3.89	.76	มาก	2	4.43	.71	มาก	2
5.2 สภาพเศรษฐกิจ	3.20	.89	ปาน กลาง	3	3.86	.76	มาก	3	4.40	.72	มาก	4
5.3 สภาพสังคม	3.21	.88	ปาน กลาง	2	3.89	.75	มาก	2	4.42	.71	มาก	3
5.4 ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	3.44	.89	ปาน กลาง	1	4.02	.74	มาก	1	4.50	.68	มาก ที่สุด	1

3. ผลการวิเคราะห์ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การกำหนดความ รับผิดชอบผู้บริหารในการ สร้างนวัตกรรมฯ	3.41	.85	ปาน กลาง	-	3.9 9	.68	มาก	-	4.4 7	.68	มาก	-
1.1 นวัตกรรมวินิจฉัย ผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การ เรียนรู้	3.39	.89	ปาน กลาง	3	3.9 7	.72	มาก	3	4.4 5	.71	มาก	3
1.2 นวัตกรรมเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	3.42	.87	ปาน กลาง	1	4.0 0	.71	มาก	2	4.4 8	.68	มาก	1
1.3 นวัตกรรมการรับรอง ผลการเรียนรู้	3.42	.89	ปาน กลาง	2	4.0 1	.71	มาก	1	4.4 7	.71	มาก	2
2. การจัดอุปสรรคในการ สร้างนวัตกรรมฯ	3.16	.85	ปาน กลาง	-	3.8 2	.70	มาก	-	4.3 5	.70	มาก	-
2.1 นวัตกรรมวินิจฉัย ผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การ เรียนรู้	3.14	.87	ปาน กลาง	3	3.7 9	.73	มาก	3	4.3 4	.74	มาก	3
2.2 นวัตกรรมเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	3.16	.89	ปาน กลาง	2	3.8 2	.73	มาก	2	4.3 5	.72	มาก	2
2.3 นวัตกรรมการรับรอง ผลการเรียนรู้	3.18	.88	ปาน กลาง	1	3.8 3	.73	มาก	1	4.3 6	.72	มาก	1
3. การสร้างแรงจูงใจในการ สร้างนวัตกรรมฯ	3.35	.89	ปาน กลาง	-	3.9 4	.71	มาก	-	4.4 9	.65	มาก	-
3.1 นวัตกรรมวินิจฉัย ผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การ เรียนรู้	3.34	.91	ปาน กลาง	2	3.9 2	.73	มาก	2	4.4 7	.68	มาก	3
3.2 นวัตกรรมเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	3.36	.92	ปาน กลาง	1	3.9 4	.74	มาก	1	4.4 9	.68	มาก	2
3.3 นวัตกรรมการรับรอง ผลการเรียนรู้	3.36	.91	ปาน กลาง	1	3.9 4	.74	มาก	1	4.5 0	.68	มาก ที่สุด	1
4. การสื่อสารเกี่ยวกับการ สร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	3.28	.87	ปาน กลาง	-	3.8 9	.70	มาก	-	4.4 5	.66	มาก	-
4.1 นวัตกรรมวินิจฉัย ผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การ เรียนรู้	3.27	.90	ปาน กลาง	2	3.8 9	.74	มาก	2	4.4 5	.69	มาก	1
4.2 นวัตกรรมเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	3.28	.90	ปาน กลาง	1	3.8 9	.73	มาก	2	4.4 4	.68	มาก	2
4.3 นวัตกรรมการรับรอง ผลการเรียนรู้	3.28	.89	ปาน กลาง	1	3.9 0	.73	มาก	1	4.4 5	.68	มาก	1

การเสริมสร้างวัฒนธรรม สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
5. การส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรม และการสร้างนวัตกรรมเป็น ทีมฯ	3.07	.94	ปาน กลาง	-	3.7 2	.76	มาก	-	4.28	.75	มาก	-
5.1 นวัตกรรมวินิจจัย ผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การ เรียนรู้	3.07	1.1 4	ปาน กลาง	1	3.7 2	.79	มาก	2	4.27	.77	มาก	2
5.2 นวัตกรรมเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	3.06	.94	ปาน กลาง	2	3.7 1	.78	มาก	3	4.28	.76	มาก	1
5.3 นวัตกรรมการรับรอง ผลการเรียนรู้	3.07	.95	ปาน กลาง	1	3.7 3	.79	มาก	1	4.28	.78	มาก	1
6. การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมฯ	3.38	.85	ปาน กลาง	-	3.9 5	.70	มาก	-	4.47	.65	มาก	-
6.1 นวัตกรรมวินิจจัย ผู้เรียนและกำหนดผลลัพธ์การ เรียนรู้	3.36	.88	ปาน กลาง	3	3.9 4	.75	มาก	3	4.46	.69	มาก	2
6.2 นวัตกรรมเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้	3.39	.87	ปาน กลาง	2	3.9 5	.72	มาก	2	4.48	.67	มาก	1
6.3 นวัตกรรมการรับรอง ผลการเรียนรู้	3.40	.89	ปาน กลาง	1	3.9 7	.72	มาก	1	4.48	.66	มาก	1
7. สภาพแวดล้อมภายนอก เอื้อต่อการเสริมสร้าง วัฒนธรรม	3.28	.80	ปาน กลาง	-	3.8 8	.67	มาก	-	4.42	.64	มาก	-
7.1 นโยบายด้านการศึกษา ของรัฐ	3.29	.91	ปาน กลาง	2	3.8 8	.75	มาก	2	4.41	.71	มาก	3
7.2 สภาพเศรษฐกิจ	3.23	.91	ปาน กลาง	3	3.8 5	.76	มาก	3	4.42	.70	มาก	2
7.3 สภาพสังคม	3.23	.90	ปาน กลาง	3	3.8 5	.75	มาก	3	4.39	.72	มาก	4
7.4 ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	3.38	.92	ปาน กลาง	1	3.9 3	.74	มาก	1	4.47	.68	มาก	1

4. ผลการวิเคราะห์ด้านการวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

การวัดความสามารถ ขององค์การในการสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การประเมินด้านเศรษฐกิจ	2.99	.96	ปาน กลาง	-	3.70	.77	มาก	-	4.29	.75	มาก	-
1.1 การประเมินต้นทุนการ สร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้ /หน่วย	2.99	.96	ปาน กลาง	1	3.70	.77	มาก	1	4.29	.75	มาก	1
2. การประเมินความเข้มข้น	3.07	.88	ปาน กลาง	-	3.77	.73	มาก	-	4.32	.69	มาก	-
2.1 การประเมินจำนวน นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ สร้างขึ้น	3.06	.90	ปาน กลาง	2	3.76	.76	มาก	3	4.30	.72	มาก	3
2.2 การประเมินจำนวนครั้ง ที่ใช้นวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ที่สร้างขึ้น	3.08	.93	ปาน กลาง	1	3.77	.77	มาก	2	4.32	.72	มาก	2
2.3 การวัดระดับคุณภาพ ของนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ที่สร้างขึ้น	3.08	.93	ปาน กลาง	1	3.78	.76	มาก	1	4.33	.72	มาก	1
3. การประเมินด้าน ประสิทธิผล	3.07	.93	ปาน กลาง	-	3.78	.74	มาก	-	4.33	.73	มาก	-
3.1 การประเมินอัตรา ความสำเร็จของนวัตกรรม จัดการเรียนรู้ที่สร้างขึ้น	3.07	.93	ปาน กลาง	1	3.78	.75	มาก	1	4.33	.73	มาก	1
4. การประเมินด้าน วัฒนธรรม	3.17	.90	ปาน กลาง	-	3.85	.73	มาก	-	4.39	.71	มาก	-
4.1 การประเมินร้อยละของ ครูที่สร้างนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้	3.16	.92	ปาน กลาง	2	3.85	.75	มาก	1	4.39	.73	มาก	2
4.2 การประเมินจำนวน นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ สร้างขึ้น/คนปี	3.18	.93	ปาน กลาง	1	3.85	.76	มาก	1	4.38	.72	มาก	1
5. สภาพแวดล้อมภายนอก เอื้อต่อการวัดความสามารถฯ	3.20	.83	ปาน กลาง	-	3.87	.70	มาก	-	4.41	.65	มาก	-
5.1 นโยบายด้านการศึกษา ของรัฐ	3.20	.90	ปาน กลาง	2	3.86	.74	มาก	2	4.40	.70	มาก	2
5.2 สภาพเศรษฐกิจ	3.13	.88	ปาน กลาง	4	3.83	.75	มาก	4	4.39	.70	มาก	3
5.3 สภาพสังคม	3.16	.88	ปาน กลาง	3	3.85	.74	มาก	3	4.40	.70	มาก	2
5.4 ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	3.31	.90	ปาน กลาง	1	3.94	.74	มาก	1	4.45	.68	มาก	1

5. ผลการวิเคราะห์ด้านการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

การให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่เป็นไปได้				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	ลำดับ
1. การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	2.85	1.04	ปาน กลาง	-	3.66	.87	มาก	-	4.30	.80	มาก	-
1.1 การให้เงินรางวัลผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	2.83	1.08	ปาน กลาง	2	3.64	.88	มาก	2	4.29	.81	มาก	2
1.2 การให้สวัสดิการผู้สร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	2.88	1.07	ปาน กลาง	1	3.68	.90	มาก	1	4.30	.83	มาก	1
2. การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัว เงิน	3.28	.93	ปาน กลาง	-	3.96	.74	มาก	-	4.46	.69	มาก	-
2.1 การยกย่องชมเชย ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการ เรียนรู้	3.42	.96	ปาน กลาง	1	4.01	.76	มาก	1	4.50	.71	มาก ที่สุด	1
2.2 การให้เวลาอิสระหรือ เวลาพิเศษแก่ผู้สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้	3.19	1.05	ปาน กลาง	3	3.91	.83	มาก	3	4.43	.76	มาก	3
2.3 การสนับสนุน ทรัพยากรในการวิจัยและ พัฒนานวัตกรรมจัดการ การเรียนรู้	3.25	1.00	ปาน กลาง	2	3.96	.80	มาก	2	4.46	.73	มาก	2
5. สภาพแวดล้อมภายนอก เอื้อต่อการให้รางวัลผู้สร้าง นวัตกรรม	3.17	.88	ปาน กลาง	-	3.88	.72	มาก	-	4.43	.67	มาก	-
5.1 นโยบายด้านการศึกษา ของรัฐ	3.16	.96	ปาน กลาง	2	3.86	.78	มาก	3	4.41	.72	มาก	3
5.2 สภาพเศรษฐกิจ	3.07	.94	ปาน กลาง	4	3.83	.77	มาก	4	4.41	.71	มาก	3
5.3 สภาพสังคม	3.14	.93	ปาน กลาง	3	3.87	.77	มาก	2	4.43	.72	มาก	2
5.4 ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	3.31	.95	ปาน กลาง	1	3.97	.76	มาก	1	4.48	.69	มาก	1



ภาคผนวก ง

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน
เพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้
2. การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ใช้แนวคิดการบริหารที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (De Bes & Kotler, 2011) ประกอบด้วย (1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม (2) การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรม (3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (4) การวัดความสามารถขององค์การในการสร้างนวัตกรรม และ (5) การให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม
3. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ
4. ในการประเมินครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาท่านประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวณิชา ฉิมทองดี

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	เหมาะสมและเป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมการกำหนดเป้าประสงค์เชิงรุกเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และกำหนดงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยเฉพาะ			
(2) โรงเรียนควรกำหนดเป้าประสงค์เชิงรุกในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาและจำนวนเป้าประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) โรงเรียนควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก โดยกำหนดปริมาณนวัตกรรมและทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(2) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
1.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการนำกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ			
(1) โรงเรียนควรกำหนดแผนปฏิบัติการและระยะเวลาการดำเนินโครงการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(2) โรงเรียนควรจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และหาแหล่งเงินทุนสำรองจากภายนอกเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
2. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
2.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(2) โรงเรียนควรกำหนดบุคคลหลักที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตามความถนัดของบุคคล			

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	เหมาะสมและเป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
2.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) โรงเรียนควรกำหนดเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(2) ผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเทคนิคและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
2.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) โรงเรียนควรกำหนดระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ			
(2) โรงเรียนควรกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและเป็นไปได้ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
2.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) โรงเรียนควรจัดสรรทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงาน			
(2) โรงเรียนควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดสรรทรัพยากรการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
3. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์			
3.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการกำหนดความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) รัฐควรวางนโยบายส่งเสริมความรับผิดชอบของผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(2) ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนความคิดเห็นใหม่ๆ และติดตามกำกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
3.2 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสเพื่อจัดอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมเทคนิคการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(2) ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาดและการทำงานแบบร่วมมือ			

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	เหมาะสมและเป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
3.3 เสริมจุดแข็งและโอกาสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			
(1) รัฐควรวางนโยบายเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			
(2) ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้เหมาะกับความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			
3.4 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			
(1) โรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารเกี่ยวกับการ สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร			
(2) โรงเรียนควรประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อ เผยแพร่ นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ			
3.5 ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาสในการส่งเสริมพฤติกรรมและการ สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้เป็นทีมแบบข้ามสายงาน			
(1) ผู้บริหารควรจัดทีมสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้จากผู้ที่มี ภูมิหลัง ประสบการณ์ และ ความเชี่ยวชาญต่างกัน			
(2) โรงเรียนควรสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากภายนอกมา เป็นส่วนหนึ่งของทีมสร้าง นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			
3.6 เสริมจุดแข็งและโอกาสในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการ สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			
(1) รัฐควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อ ส่งเสริมการ สร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			
(2) โรงเรียนควรจัดพื้นที่และสร้างบรรยากาศ สร้างสรรค์ รวมทั้ง จัดเวลาสำหรับการ สร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ			
4. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้าง นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			
4.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการ ประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			
(1) โรงเรียนควรประเมินวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ โดยพิจารณาจาก ร้อยละของผู้สร้างนวัตกรรม และ จำนวน นวัตกรรม/ คน/ ปี			
(2) โรงเรียนควรพัฒนาระบบประมวลผลการประเมินวัฒนธรรม การสร้างนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้			

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินการ	เหมาะสมและเป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
4.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินด้านเศรษฐกิจของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) โรงเรียนควรประเมินการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยพิจารณาจากมูลค่าทางเศรษฐกิจ			
(2) รัฐควรสนับสนุนให้โรงเรียนสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ			
4.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) ผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลที่นักเรียนได้รับจากการใช้นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(2) โรงเรียนควรประเมินอัตราความสำเร็จของนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย			
4.4 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) รัฐควรกำหนดนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง			
(2) โรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบการประเมินความเข้มข้นของการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
5. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
5.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) รัฐควรสนับสนุนงบประมาณสำหรับการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(2) โรงเรียนควรประสานความร่วมมือกับองค์การภายนอกเพื่อสนับสนุนรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
5.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้			
(1) โรงเรียนควรเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ดีเด่นผ่านสื่อต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์			
(2) รัฐหรือหน่วยงานต้นสังกัดควรจัดโครงการประกวดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			

ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์
การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์
การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (ฉบับที่ 1)**

นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. ดร.พีระ รัตนวิจิตร | ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. ดร.บรรเจอดพร สู่แสนสุข | รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. ดร.ปรัชญาวรณ วนานันท์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนฯ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 5. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง | นักวิชาการ สำนักนโยบายและแผนฯ สำนักงานเลขาธิการ
สภาการศึกษา |
| 6. รศ.ดร.เนาวนิตย์ สงคราม | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 7. ผศ.ดร.ประกอบ กรณীগิจ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 8. ผศ.ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล | อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |

ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- | | |
|-----------------------------|--|
| 9. ดร.อัศรายุทธ ศรีใจอินทร์ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 |
| 10. ดร.วิชัย แสงศรี | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี
เขต 1 |
| 11. ดร.เชวง วัฒนธีรวงูร | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 |
| 12. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กรุงเทพมหานคร |
| 13. ผอ.อนุสรณ์ พูเจริญ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี
เขต 1 |

ผู้อำนวยการโรงเรียน

14. ดร.สุรดา ไชยสงคราม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขากระปุก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2
15. ดร.อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหัวจิว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 1
16. ดร.ธวัช กรุดมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีรัตนาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
17. ดร.ราตรี ศรีไพรวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
18. ผอ.ชินกรณ์ แก้วรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ) สังกัดกรุงเทพมหานคร
19. ดร.มยุรีย์ แพ้วหลาย ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินบูรณะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
20. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
21. ดร.เชิดศักดิ์ สุภโสภณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
22. ผอ.อนันต์ ทรัพย์วารี ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
23. ดร.ปวีณา หมดราศี ผู้อำนวยการโรงเรียนอักษรศึกษา ชลบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
24. ภราวดา ดร.ศักดิ์ สกนธวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ครู

25. ดร.ยุพา เวียงกมล ชัดโตดดร ครูโรงเรียนพิพัฒนราษฎร์บำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
26. ดร.สุภัค โอฬาริทธิกุล ครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
ฝ่ายประถม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
27. อ.กรองแก้ว สานุสนธิ์ ครูโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
28. อ.กำพล วิลยาลัย ครูโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
29. ดร.กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ ครูโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
30. ดร.สิรินพร วิจิตสุภาลัย ครูโรงเรียนตรีวิทยา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.พีระ รัตนวิจิตร ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.บรรเจอดพร สู่แสนสุข รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปรัชญาวรณ วณานันท์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนฯ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.เนาวนิตย์ สงคราม รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กรุงเทพมหานคร
7. ดร.สุรดา ไชยสงคราม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขากระปุก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2
8. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
9. ภราดา ดร.ศักดิ์ สกนธวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
10. ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร ครูโรงเรียนพัฒนาราษฎร์บำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
11. ดร.สุภัค โอฬาริยกุล ครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
ฝ่ายประถม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
12. อ.กรองแก้ว สาธุสนธิ์ ครูโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
13. อ.กำพล วิลยาลัย ครูโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
14. ดร.สิรินพร วิจิตสุภาลัย ครูโรงเรียนตรีวิทยา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวณิชา ฉิมทองดี เกิดวันที่ 28 พฤศจิกายน 2525 ที่อำเภออุ้มผาง จังหวัดสุพรรณบุรี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ - เคมี (เกียรติคุณอันดับสอง) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อปีการศึกษา 2547 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพัฒนศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550

ในปีการศึกษา 2553 เข้าศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนรัตนศึกษา อำเภออุ้มผาง จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

