

School Administration for Developing the Innovativeness of Teachers in Demonstration Schools

Manaphan Charmsilpa^{1*}

¹ Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: manaphansiam@hotmail.com

ABSTRACT

The purposes of this research are to study 1) the current condition of school administration for developing the innovativeness of teachers in demonstration schools; 2) the problems and obstacles of school administration for developing the innovativeness of teachers in demonstration schools and; 3) the success factors of school administration for developing the innovativeness of teachers in demonstration schools. This research is qualitative research. The data was gathered from 10 informants from 5 demonstration schools those are 5 principals and 5 heads of learning departments. The research tool is semi-structured interview guidelines about school administration for developing the innovativeness of teachers. The data analysis was conducted by content analysis. The research findings revealed that 1) the current condition of school administration for developing the innovativeness of teachers in demonstration schools was characterized by the establishment of strategies and goals for innovativeness development allowing a schoolwide participation of teachers; the development of teacher competencies through diverse approaches; the provision of essential resources along with support for teachers in developing innovations; the creation of a school climate and organizational culture enhancing teachers to develop themselves continuously; the use of academic performance evaluation and quality assurance systems to monitor and assess the development of teacher innovativeness; and the management of school collaboration networks; 2) the problems and obstacles in school administration to develop the innovativeness of teachers in demonstration schools comprise 3 aspects: teachers accounted for heavy workloads caused they were unable to manage time for self-development; the lack of space and time for teachers' knowledge sharing; and changes in organizational culture resulted from shifts in teachers' behaviour; and 3) the success factors of school administration for developing teacher innovativeness comprise 4 key aspects: administrators' leadership; clear innovation-related visions and goals; supporting of teachers' self-development based on their individual needs; and school climate and organizational culture conducive to innovation creation.

Keywords: School Administration, Innovativeness of Teachers, Demonstration Schools

การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูโรงเรียนสาธิต

มนพันธ์ ชาญศิลป์^{1*}

¹ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: manaphansiom@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต 2) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต และ 3) ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล 10 คนจากโรงเรียนสาธิต 5 แห่ง ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 5 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต เป็นการบริหารโดยการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง การพัฒนาสมรรถนะครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่ครูในการพัฒนานวัตกรรม การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การใช้ระบบประเมินผลงานทางวิชาการและการประกันคุณภาพเพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียน 2) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต มี 3 ประการ ได้แก่ ครูมีภาระงานมากจนไม่สามารถบริหารจัดการเวลาให้กับการพัฒนาตนเอง การขาดพื้นที่และเวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู และการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนไปตามพฤติกรรมของครูในโรงเรียน และ 3) ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตมี 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน การสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามความต้องการ และบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา, ความเป็นนวัตกรรมของครู, โรงเรียนสาธิต

© 2026 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

การจัดการศึกษาให้แก่นักเรียนให้สามารถเติบโตและเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งสภาพแวดล้อมทางสังคมและวิถีชีวิตประจำวันของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดจนความต้องการของนักเรียนที่เปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขของโลกที่นักเรียนจะต้องเผชิญ นอกจากนี้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูยังอาจเปลี่ยนแปลงไปให้ทันต่อความก้าวหน้าของศาสตร์ทางด้านการสอนที่มีทั้งองค์ความรู้และวิธีการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) ดังเช่นที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติได้ระบุแนวทางในการขับเคลื่อนแผนการศึกษาชาติสู่การปฏิบัติไว้ประการหนึ่งว่าให้เพิ่มการใช้นวัตกรรมเข้ามาเป็นหนึ่งในเครื่องมือหลักที่จะใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ด้วยเหตุนี้ นวัตกรรมทางการศึกษาที่สร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบททางการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ ครูจึงต้องพร้อมที่จะปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาทักษะและเทคนิควิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ

ซึ่งความเป็นนวัตกรรมของครูในสถานศึกษา เป็นอีกหนึ่งแนวทางในสร้างให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามที่สังคมไทยและสังคมโลกต้องการ (OECD, 2025)

ความเป็นนวัตกรรมของครูในสถานศึกษา เป็นพฤติกรรม หรือคุณลักษณะของครูในสถานศึกษา ที่แสดงออกถึง ความรู้ และความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ มีทักษะที่หลากหลาย ในการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการเรียนรู้ ด้วยเทคนิควิธีการ กระบวนการใหม่ ๆ และท้าทาย มีความมุ่งมั่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ขึ้นด้วยตนเองเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น (Papendieck & Hughes, 2022) ความเป็นนวัตกรรมของครูจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพราะครูที่มีความเป็นนวัตกรรมจะสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับความบริบทในการเรียนรู้ของผู้เรียน ที่เปลี่ยนแปลงไป (Thurlings et al., 2014)

โรงเรียนสาธิต (Demonstration School) เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การดูแลของคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อให้เป็นสถานฝึกปฏิบัติการทางการศึกษา และเป็นสถานที่ฝึกการปฏิบัติงาน ของคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ก่อนที่นิสิตนักศึกษาจะสำเร็จการศึกษา โรงเรียนสาธิตจึงมีสถานะเป็นทั้งสถาน ฝึกปฏิบัติการทางการศึกษาและสถานที่ฝึกการปฏิบัติงานของครู ส่งผลให้โรงเรียนสาธิตต้องมุ่งเน้นการบริหารเพื่อพัฒนา ความเป็นนวัตกรรมของครูเป็นอย่างยิ่ง (ตระกูลพันธ์ ยุชฌู และคณะ, 2563) เนื่องจากครูในโรงเรียนสาธิตจะต้องรับบทบาท เป็นทั้งผู้พัฒนาครูฝึกหัดให้สามารถสร้างนวัตกรรมได้ และบทบาทผู้พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการจัดการ เรียนรู้ในชั้นเรียนสำหรับนักเรียนของตนด้วยเช่นกัน การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียน สาธิต จึงเป็นสิ่งสำคัญในโรงเรียนสาธิตที่จะช่วยให้ครูในโรงเรียนสาธิตสามารถปฏิบัติหน้าที่ในบทบาททั้งสองที่กล่าวไว้ ข้างต้นได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการกิจของสถานศึกษาทั้งในฐานะสถานฝึกหัดครูและในฐานะโรงเรียน

อย่างไรก็ดี งานวิจัยด้านการบริหารการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูยังเป็นการศึกษาคู่ประกอบ การบริหารที่แยกส่วนกัน เช่น กระบวนการพัฒนาสมรรถนะครู การศึกษาภาวะผู้นำ หรือการพัฒนาแบบทั่วไป แต่ยังคงขาด งานวิจัยที่บูรณาการองค์ประกอบด้านการบริหารเข้าด้วยกันเพื่อทำความเข้าใจถึงกลไกการบริหารในภาพรวม อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งด้านโครงสร้าง บทบาท และความคาดหวังทางวิชาการ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรม ของครูในโรงเรียนสาธิต เพื่อให้ทราบถึงสภาพการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู รวมถึง ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต โดยผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารโรงเรียนและการพัฒนาครู อันจะนำไปสู่การต่อยอดองค์ความรู้ในศาสตร์ด้านการบริหารการศึกษาคืบต่อไป

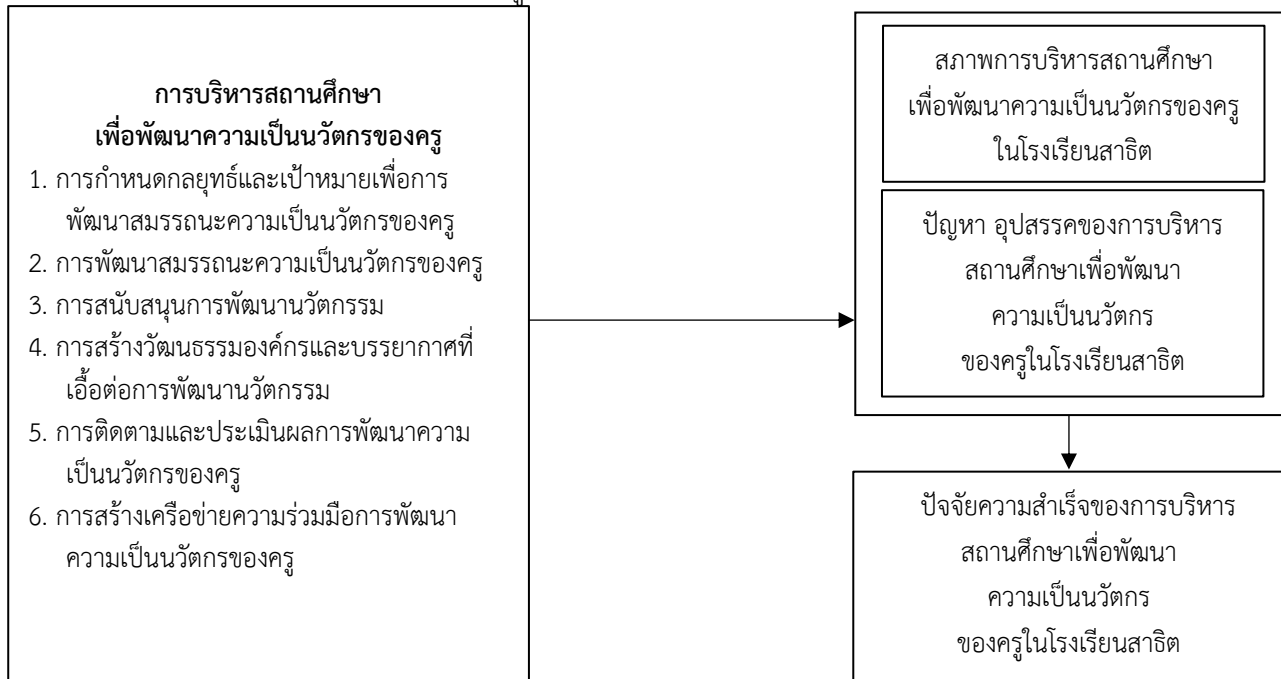
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต
3. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูโรงเรียนสาธิตในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแนวคิดของ Yermolenko et al. (2020), Normuhammad (2021), Papendieck & Hughes (2022), Zaporozhchenko (2022) และวิวัฒน์ มีสุวรรณ (2560) พบว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรม ของครู ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายเพื่อการพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครู 2) การพัฒนา สมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครู 3) การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อ

ต่อการพัฒนานวัตกรรม 5) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู และ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู ดังมีรายละเอียดตามแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู จำนวน 5 คน และ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสาธิตที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต ซึ่งแบ่งเป็น 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และฉบับที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีเนื้อหาแบ่งเป็น 7 ประเด็นหลัก ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายเพื่อการพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครู การพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครู การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม การติดตามและประเมินผลการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู และปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู ทั้งนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบเครื่องมือวิจัยด้วยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพบว่า แบบสัมภาษณ์ทั้ง 2 ฉบับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการนัดสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละโรงเรียนตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล โดยสำหรับโรงเรียนสาธิต 2 แห่ง ผู้วิจัยได้เข้าพบผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าในวันเดียวกัน ส่วนโรงเรียนสาธิตอีก 3 แห่ง ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผ่านทางช่องทางการประชุมออนไลน์ โดยเป็นการสัมภาษณ์แยกกันคนละวัน

และเวลาตามแต่ผู้ให้ข้อมูลจะสะดวก โดยดำเนินการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 13 สิงหาคม ถึง 31 ตุลาคม 2568 และใช้เวลาในการสัมภาษณ์ครั้งละประมาณ 90-120 นาที ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลเพื่อบันทึกเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์ทั้งหมดแล้ว

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต

1.1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายเพื่อการพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครู ผลการศึกษา พบว่า

โรงเรียนสาธิตกลุ่มเป้าหมายมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครูไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น กลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตจึงมุ่งเน้นที่ทำให้ครูสามารถสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาได้ ทั้งนี้ระดับความเข้มข้นของกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียนสาธิตแต่ละแห่งจะแตกต่างกันไปตามโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยที่มีการถ่ายทอดและขับเคลื่อนนโยบายอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จะกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูให้สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะที่โรงเรียนสังกัดอยู่ ในขณะที่โรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยที่ให้อิสระแก่หน่วยงานกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของตนเองได้ จะกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูได้อย่างอิสระ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในด้านการพัฒนา นวัตกรรมของครูก็ยังคงมีผลต่อเนื้อหาของกลยุทธ์และเป้าหมายในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูเช่นเดียวกันทุกแห่ง หากผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมแล้ว โรงเรียนก็จะมีกลยุทธ์และเป้าหมายในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูที่เข้มข้นและชัดเจนไม่ว่ามหาวิทยาลัยจะกำหนดกรอบไว้หรือไม่ก็ตาม ดังเช่นที่ผู้อำนวยการคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ต้องผลักดันการพัฒนานวัตกรรมตามวิสัยทัศน์ที่แสดงไว้ตอนสรรหาผู้อำนวยการ” และผู้อำนวยการคนที่ 4 ให้สัมภาษณ์ว่า “ผมเป็นอาจารย์ด้านนวัตกรรมการเรียนการสอนอยู่แล้ว ถ้าผู้บริหารไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้ นโยบายก็อาจจะไม่เป็นแบบนี้ก็ได้”

สำหรับวิธีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู โรงเรียนสาธิตแต่ละแห่งจะ ให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมที่วิเคราะห์ไว้ กลยุทธ์และเป้าหมายในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมในโรงเรียนสาธิตที่กำหนดขึ้นจึงมักเป็นกลยุทธ์และเป้าหมายที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนยอมรับร่วมกัน เป็นผลให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูได้รับความร่วมมือจากครูและบุคลากรเป็นอย่างดี ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นกลยุทธ์และเป้าหมายระดับโรงเรียนเป็นหลัก ในขณะที่กลุ่มสาระการเรียนรู้จะไม่ได้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครูไว้อย่างชัดเจน แต่จะเป็นเพียงผู้รับนโยบายในระดับโรงเรียนมาปฏิบัติเท่านั้น

1.2 ด้านการพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครู ผลการศึกษา พบว่า

การพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตจะดำเนินการใน 4 วิธีการหลัก วิธีการแรก คือ การอบรมแบบ off the job training โดยการเชิญวิทยากรภายนอกมาอบรมให้แก่ครูในโรงเรียนตามประเด็นที่ครูเสนอความต้องการของตนไปยังผู้บริหาร หรือการอนุญาตให้ครูไปเข้าร่วมการอบรมที่ตนเองสนใจที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น วิธีการที่สอง คือ การพัฒนาด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community (PLC) ทั้งในรูปแบบข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับชั้นเดียวกัน และภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการพัฒนาชิ้นงานนวัตกรรมทางการศึกษาที่ครูจะพัฒนาขึ้นโดยตรง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาสมรรถนะความเป็นนวัตกรรมที่มีได้เป็นการพัฒนาชิ้นงานที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาโดยตรง วิธีการที่สาม คือ การส่งเสริม

ให้ครูเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการหรือการประชุมวงนวัตกรรม เพื่อให้ครูได้มีโอกาสในการพัฒนาและเผยแพร่ชิ้นงาน นวัตกรรมทางการศึกษาของตน อันจะเป็นช่องทางให้ครูได้พัฒนาความเป็นนวัตกรของตนเองอย่างเข้มข้น และวิธีการสุดท้าย คือ การจัดบริการวิชาการด้านการพัฒนานวัตกรรมโดยให้ครูเป็นวิทยากรหรือเป็นที่เลี้ยงให้แก่โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเป็นวิธีที่ช่วยให้ครูต้องพัฒนาความเป็นนวัตกรของตนเองให้เข้มแข็งอย่างเพียงพอที่จะรับบทบาทที่ได้รับมอบหมายนั้นมา

วิธีการพัฒนาความเป็นนวัตกรของครูทั้ง 4 วิธีที่ได้กล่าวมาข้างต้น วิธีการสุดท้ายจะเป็นวิธีการที่พบในโรงเรียนสาธิตที่อยู่นอกเขตกรุงเทพมหานครซึ่งมีเพียงแห่งเดียวในกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากโรงเรียนสาธิตแห่งนั้น ตั้งอยู่ในจังหวัดที่ไม่ได้มีมหาวิทยาลัยมากเท่าในกรุงเทพมหานคร ทำให้โรงเรียนต้องแสดงศักยภาพและความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรมให้แก่โรงเรียนในจังหวัดและในภูมิภาค นับเป็นบริบทเฉพาะที่แตกต่างจากโรงเรียนสาธิตในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่โรงเรียนจะแสดงความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมทางการศึกษาให้โดดเด่นได้ยากกว่า เพราะที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่มีมหาวิทยาลัยหลายแห่ง การเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรมให้แก่โรงเรียนในพื้นที่จึงถูกแบ่งออกไปยังโรงเรียนสาธิตที่มีอยู่หลายแห่งไปด้วยเช่นกัน

1.3 ด้านการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ผลการศึกษา พบว่า

การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตกลุ่มเป้าหมายสามารถแยกได้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับโรงเรียนและระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนในระดับโรงเรียนจะแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือด้านทรัพยากรเพื่อการพัฒนาวัตกรรม และด้านการให้ความช่วยเหลือในการพัฒนานวัตกรรม

การสนับสนุนด้านทรัพยากรเพื่อการพัฒนาวัตกรรมแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ การสนับสนุนงบประมาณสำหรับเป็นเงินทุนการพัฒนาวัตกรรมจากแหล่งต่าง ๆ ตามระเบียบการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ทั้งที่เป็นแหล่งทุนวิจัยจากมหาวิทยาลัย ทุนวิจัยจากคณะที่โรงเรียนสังกัดอยู่ หรือแหล่งทุนวิจัยจากงบประมาณของโรงเรียนเอง ทั้งนี้ โรงเรียนบางแห่งอาจจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนานวัตกรรมไว้เป็นสัดส่วนตามระบบการจัดสรรงบประมาณที่ในมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ให้ เช่นที่ผู้อำนวยการคนที่ 3 ให้ข้อมูลว่า “โรงเรียนเรากันงบประมาณไว้สำหรับงานวิจัยและนวัตกรรมร้อยละ 2 ของงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด เท่ากับของที่คณะศึกษาศาสตร์ถูกกันไว้เช่นกัน ซึ่งงบประมาณส่วนนี้นับว่าเพียงพอต่อความต้องการของครู เพราะงบที่กันไว้ก็เหลือทุกปี” เช่นเดียวกับผู้อำนวยการคนที่ 2 ให้ข้อมูลว่า “งบประมาณที่ครูก็ขอกลับมาแต่ละปีก็เหลือทุกปี”

การสนับสนุนทรัพยากรประเภทที่สอง เป็นการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์หรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาวัตกรรมโดยใช้งบประมาณแผ่นดินหรืองบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดก่อนเป็นลำดับแรก แต่หากโรงเรียนไม่ได้รับอนุมัติงบประมาณหรือไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามรอบระยะเวลาที่กำหนด โรงเรียนจะขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากสมาคมผู้ปกครองและครูมาเป็นการทดแทน ดังที่ผู้อำนวยการคนที่ 1 ให้ข้อมูลว่า “การที่เราไม่มีสมาคมสนับสนุน ทำให้เราจัดหาสิ่งจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่ครูได้เต็มที่”

สำหรับการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือในการพัฒนานวัตกรรม สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ การให้ความช่วยเหลือเชิงเทคนิคโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกมาเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ครูต้องการพัฒนา การให้ความเห็นหรือแก้ไขปัญหาที่ครูพบในระหว่างพัฒนานวัตกรรม ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ โดยมากมักจะเป็นคณาจารย์สังกัดคณะต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยที่โรงเรียนสังกัดอยู่ ส่วนประเภทที่สอง คือ การให้ความช่วยเหลือด้านการดำเนินงานในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การดำเนินการขอรับทุนสนับสนุน การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงการให้ความช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัยทั่วไป โดยหน่วยงานภายในโรงเรียนที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมของครู

ส่วนการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นการให้ความช่วยเหลือที่ไม่เป็นทางการระหว่างครูภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในรูปแบบของการให้คำแนะนำในการพัฒนานวัตกรรม การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่ครูรุ่นใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่จะพัฒนา ตลอดจน

การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ดังมีรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปในส่วนของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม

1.4 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม ผลการศึกษา พบว่า

โดยธรรมชาติแล้ว โรงเรียนสาธิตจะมีวัฒนธรรมในการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมที่ยังรากลงไปในการทำงานของครู เนื่องจากโรงเรียนสาธิตมีบทบาทเป็นทั้งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียนและเป็นสถาบันฝึกหัดครูไปในเวลาเดียวกัน ครูในโรงเรียนสาธิตกลุ่มเป้าหมายจึงตระหนักในบทบาทของตนเป็นอย่างดีว่าตนมิได้มีหน้าที่เพียงแค่อสอนนักเรียนเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่ผู้ผลิตครูอีกด้วย ดังที่ผู้อำนวยการคนที่ 1 ให้ข้อมูลว่า “ครูที่สมัครเข้ามาโรงเรียนสาธิตทุกคนตระหนักดีว่างานครูในโรงเรียนสาธิตไม่ใช่แค่งานสอนเด็ก แต่จะต้องพัฒนาผลงานวิชาการที่นำไปสู่การพัฒนาชีวิตด้วย” การตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมนี้ได้ส่งสมมาเป็นระยะเวลานานจนเกิดเป็นค่านิยมร่วมที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น นอกจากนี้ การที่ครูในโรงเรียนสาธิตส่วนมากมักจะเป็นรุ่นน้องหรือลูกศิษย์ของครูในโรงเรียนรุ่นที่อยู่มาก่อน จึงส่งผลต่อวิถีในการทำงานของครูที่อยู่กันแบบครอบครัวที่พร้อมจะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนที่ 5 ให้ข้อมูลว่า “เราอยู่แบบนี้กันมานานหลายสิบปี จนเป็นวิถีในการทำงานของเราไปแล้ว เพราะครูรุ่นบุกเบิกได้สร้างวัฒนธรรมแบบนี้ไว้ เมื่อเราเข้ามา เราก็พบกับวัฒนธรรมแบบนี้ แม้กระทั่งครูรุ่นบุกเบิกเกษียณอายุไปแล้ว ก็ยังกลับมาช่วยเหลือพวกเราอยู่เสมอ” ครูในโรงเรียนสาธิตจึงมักจะปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอยู่เสมอจนเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการโดยการประชุมของกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือระดับชั้น และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการโดยการพูดคุยปรึกษากันทั่วไป ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตกลุ่มเป้าหมายและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะมีบทบาทร่วมกับครูทุกคนในโรงเรียนในการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวไว้ทั้งสองประการ คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นธรรมชาติของครูให้คงอยู่ต่อไป

นอกจากการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรข้างต้นแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตยังต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนานวัตกรรมให้แก่ครูอีก ทั้งบรรยากาศทางกายภาพและทางจิตใจ บรรยากาศทางกายภาพนั้นจะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ บรรยากาศทางกายภาพที่กระตุ้นให้ครูรู้สึกว่าการกำลังอยู่ในโลกแห่งนวัตกรรมโดยการตั้งชื่อห้องหรือชื่ออาคารให้สื่อถึงความเป็นนวัตกรรมของโรงเรียน หรือการสร้างห้องเรียนที่นำนวัตกรรมทางการศึกษาในใช้เป็นแนวคิดในการจัดห้องเรียนนวัตกรรม ประเภทที่สอง คือ บรรยากาศทางกายภาพที่ทำให้ครูสามารถพัฒนานวัตกรรมได้สำเร็จ โดยการจัดพื้นที่ให้ครูสามารถค้นคว้าหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ การมีห้องพักครูของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ครูได้มาพบปะกันหลังจากเสร็จจากการสอนในแต่ละคาบจะเป็นพื้นที่สำคัญที่ทำให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนสาธิตกลุ่มเป้าหมายบางแห่งจะมีรูปแบบการทำงานของครูที่ต่างไป คือ ไม่มีห้องพักครูสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูแต่ละคนจะอยู่ในห้องเรียนตลอดวันทำงาน ทำให้ครูในโรงเรียนสาธิตกลุ่มนี้มีพื้นที่และเวลาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้น้อยกว่า ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสาธิตกลุ่มนี้ได้ตระหนักถึงความจำเป็นของพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีต่อการพัฒนานวัตกรรมของครูเป็นอย่างดี จึงกำหนดให้มีการประชุมของครูหลังเลิกเรียนสัปดาห์ละอย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อเปิดพื้นที่ให้ครูได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้เป็นประจำ

ส่วนบรรยากาศทางจิตใจที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนานวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต จะสร้างขึ้นด้วย 2 วิธีการ วิธีแรก คือ การที่ผู้บริหารเน้นย้ำในที่ประชุมให้ครูทราบถึงเป้าหมายและความคืบหน้าของการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน พร้อมกับการยกย่องชมเชยครูที่พัฒนานวัตกรรมได้สำเร็จสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูในการพัฒนานวัตกรรม ทั้งนี้ การเน้นย้ำนโยบายจะต้องเป็นไปอย่างพอเหมาะพอสม คือ ไม่มากเกินไปจนทำให้ครูรู้สึกกดดันและไม่ค่อยอยากไปจนทำให้ครูรู้สึกย่อหย่อน ดังที่ผู้อำนวยการคนที่ 4 ให้ข้อมูลว่า “ผมก็จะพูดทุกครั้งในที่ประชุม แต่พูดแค่พอให้ครูรับรู้กัน ไม่ต้องย้ำเตือนมาก ไม่อย่างนั้นจะทำให้ครูรู้สึกเบื่อหน่าย” ส่วนอีกวิธีการหนึ่ง คือ การประชาสัมพันธ์การประกวดนวัตกรรม หรือโครงการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ที่ช่วยกระตุ้นให้ครูรู้สึกตัวนี่ยังคงอยู่ในบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ การประชาสัมพันธ์เหล่านี้มักจะได้รับคำตอบที่ดีจากครู

ดังที่ ผู้อำนวยการคนที่ 2 ให้ข้อมูลว่า “เราประชาสัมพันธ์โครงการอบรมอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งหากเป็นการอบรมที่เข้าร่วมได้ง่าย เช่นอบรมออนไลน์หรืออบรมในวันหยุดก็จะมีคนเข้าร่วมมาก บางครั้งอาจเกินกว่าจำนวนที่รับด้วยซ้ำ”

สำหรับบทบาทของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนานวัตกรรม พบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีห้องพักรูจะมีบทบาทในการจัดบรรยากาศทางกายภาพเป็นหลัก โดยการจัดพื้นที่การทำงาน ให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ รวมถึงการจัดมุมหนังสือหรือแหล่งข้อมูลความรู้ในห้องพักรู จะช่วยส่งเสริมให้ครู สามารถพัฒนานวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น ส่วนการสร้างบรรยากาศทางด้านจิตใจ มักเป็นไปในรูปแบบของการให้กำลังใจ หรือการยกย่องชมเชยอย่างไม่เป็นทางการ ที่จะสร้างจิตใจในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่ครูได้มากน้อยต่างกันไปตามบริบท ในการทำงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.5 ด้านการติดตามและประเมินผลการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู ผลการศึกษา พบว่า

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตจะเป็นการติดตาม และประเมินการปฏิบัติงานวิจัยหรือการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา โดยในระดับโรงเรียนจะมีกลไกอยู่ 2 วิธี วิธีแรก คือ การประเมินจำนวนผลผลิตทางวิชาการในภาพรวมทั้งโรงเรียน พร้อมทั้งรายงานผลในที่ประชุมบุคลากรในโรงเรียนอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรทราบทั่วกันว่ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใดและครูคนใดที่ผลิตผลงานทางวิชาการสำเร็จบ้าง ในลักษณะของการสื่อสารในเชิงบวกเพื่อการชื่นชมยินดีกับความสำเร็จและไม่สร้างแรงกดดันโดยตรงไปที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือครูที่ไม่สามารถสร้างผลงานทางวิชาการได้ ดังที่ผู้อำนวยการคนที่ 4 ให้ข้อมูลว่า “ไม่ต้องรายงานอะไรมาก แคบอกได้ว่าใครทำเสร็จแล้วก็พอ คนที่ทำไม่เสร็จก็มีเหตุผลของเขาอยู่ ไม่ต้องไปจี้ ถ้าเขาทำได้เขาก็จะทำเอง เพราะเขารู้อยู่แล้วว่าควรทำอะไร” ส่วนวิธีที่สองคือการประกันคุณภาพ ที่เป็นมาตรฐานที่ให้โรงเรียนต้องผลักดันให้ครูพัฒนางานวิจัยหรือนวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้จำนวนถึงขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา โรงเรียนสาธิตแต่ละแห่งก็สามารถผ่านเกณฑ์ มาตรฐานประกันคุณภาพได้เสมอ

ส่วนการติดตามและประเมินผลการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นติดตามข้อมูลเกี่ยวกับสถานะและความคืบหน้าของการปฏิบัติงานวิจัยหรือนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการพูดคุยสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ ตามวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คนที่ 5 ให้ข้อมูลว่า “เพราะเราคุยกันอยู่ตลอด เราจึงรู้ว่าใครทำงานอะไรกันไปบ้าง โดยไม่ต้องให้ทำข้อมูลหรือรายงานส่ง” และเมื่อทางกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ทราบว่ามิครูที่พบปัญหาในการพัฒนางานวิจัยหรือนวัตกรรม ทางกลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเข้าให้ความช่วยเหลือแก่ครูผู้นั้นได้อย่างตรงความต้องการ

1.6 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู ผลการศึกษา พบว่า

เครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูของโรงเรียนสาธิตจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ กลุ่มแรก คือ เครือข่ายกับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทั้งที่โรงเรียนสังกัดอยู่ ทั้งคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ที่โรงเรียน สังกัดอยู่และคณะสาขาอื่น ซึ่งจะให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนในการใช้อาคาร สถานที่ ห้องทดลอง หรือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้เฉพาะทางจากคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ที่จำเป็น ต่อการพัฒนานวัตกรรมของครู กลุ่มที่สองคือเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนสาธิตแห่งอื่น ซึ่งเป็นเครือข่าย เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกันผ่านนิทรรศการ “สาธิตวิชาการ” ที่โรงเรียนสาธิตแต่ละแห่งจะผลิตเปลี่ยน หมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพทุกปี เครือข่ายนี้นอกจากจะทำให้ครูในโรงเรียนได้เรียนรู้จากนวัตกรรมของโรงเรียนสาธิตอื่นแล้ว ยังช่วยผลักดันให้ครูต้องแสดงความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อการแข่งขันทางวิชาการกับโรงเรียนสาธิตอื่นอีกด้วย ดังที่หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้คนที่ 6 ให้ข้อมูลว่า “บางครั้งเมื่อเราไปเห็นนวัตกรรมของโรงเรียนอื่นแล้วก็ตกใจว่าโรงเรียนอื่น ไปกันได้ไกลถึงขนาดนี้แล้ว ซึ่งก็ช่วยให้เราได้เห็นสิ่งใหม่ที่เราไม่เคยเห็น และสะท้อนกลับมามองตัวเองว่า ทำอย่างไร เราจึงจะพัฒนาอย่างนั้นได้บ้าง”

เครือข่ายความร่วมมือกลุ่มที่สามคือเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่สามารถ ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการพัฒนานวัตกรรมแก่โรงเรียนได้ เช่นที่โรงเรียนสาธิตแห่งที่ 2 และ 5 มีความร่วมมือ กับสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) หรือ GISTDA ที่ให้ความช่วยเหลือ

ด้านองค์ความรู้และวัสดุอุปกรณ์เพื่อการพัฒนาวัตกรรมการศึกษาในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และดาราศาสตร์ เครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มนี้สามารถสร้างขึ้นอย่างเป็นทางการโดยการประสานงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้บริหารในหน่วยงานนั้น หรือสร้างขึ้นอย่างไม่เป็นทางการจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่มีร่วมกันจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนที่ 2 ให้ข้อมูลว่า “สำหรับหน่วยงานบางแห่งเราก็ติดต่อไปได้ เพราะมีผู้ปกครองทำงานอยู่ในนั้น” หลังจากนั้น หากทางหน่วยงานต้องการเอกสารหรือจดหมายจากโรงเรียนเพื่ออนุมัติการให้ความร่วมมือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ก็สามารถประสานงานกับหน่วยบริหารกลางของโรงเรียนเพื่อออกจดหมายในนามของโรงเรียนได้

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตที่ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 10 คน เห็นตรงกันและกล่าวถึงเป็นอันดับแรก คือ ครูมีภาระงานมากจนไม่สามารถบริหารจัดการเวลาให้กับการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของตนเองหรือการพัฒนาวัตกรรมการได้อย่างเพียงพอและเกิดความเหนื่อยล้า อย่างไรก็ตาม ด้วยความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของครูสาธิตและการสร้างบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนที่ทำให้ครูอยู่ในบรรยากาศแห่งนวัตกรรม ตลอดจนระบบการติดตามผลการพัฒนาวัตกรรมการและการให้ความช่วยเหลือภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ จากวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ครูในโรงเรียนสาธิตจะปรับลำดับความสำคัญของงานพัฒนาวัตกรรมการให้เหมาะสมกับเงื่อนไขในการทำงานของตน และสามารถจัดสรรเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ในการพัฒนาวัตกรรมการให้เป็นผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ โรงเรียนบางแห่งได้พยายามแก้ปัญหาโดยการให้เงินรางวัลหรือจัดสรรทุนเพิ่มเติม ดังที่ผู้อำนวยการคนที่ 3 ให้ข้อมูลว่า “พอมีสั่งใจเพิ่มเติม ความพยายามที่ครูจะใส่ลงมาก็มากขึ้น เพราะผลตอบแทนที่ได้นั้นคุ้มค่า”

ปัญหาและอุปสรรคถัดมาก็คือ การขาดพื้นที่และเวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัญหาที่พบในโรงเรียนที่ไม่มีห้องพักรวมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งแม้ว่าทางโรงเรียนจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการจัดเวลาประชุมหลังเลิกงานให้ครูได้มีโอกาสพบปะกันมากขึ้นก็ตาม แต่การประชุมดังกล่าวทำให้ครูเกิดความเหนื่อยล้าจากการทำงานมากขึ้น ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนที่ 5 กล่าวว่า “การประชุมหลังเลิกงานก็ได้ประโยชน์จริง แต่ก็เหนื่อยมาก เพราะเลิกงานเย็นถึงค่าแทบทุกวัน” อีกทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการประชุมหลังเลิกงานนั้น ก็ไม่อาจขัดเซกกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในห้องพักรวมได้อย่างสมบูรณ์ทั้งหมด

ปัญหาและอุปสรรคสุดท้ายคือ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไปตามพฤติกรรมของครูในโรงเรียน ปัญหานี้ยังไม่ปรากฏขึ้นชัดเจนในอดีต แต่กำลังเริ่มก่อตัวขึ้นในปัจจุบันอย่างช้า ๆ โดยผลการวิจัยพบว่า ครูที่เข้ามาใหม่ในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาจะเริ่มมีพฤติกรรมในการทำงาน รวมถึงวิธีการสื่อสารทั้งในฐานะที่เป็นผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ต่างจากครูรุ่นก่อน ทำให้วัฒนธรรมและวิธีการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างเป็นธรรมชาติเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนที่ 5 กล่าวว่า “ทุกอย่างเริ่มเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้า ๆ เพราะอาจารย์ผู้ใหญ่ที่อยู่มาตั้งแต่รุ่นบุกเบิกก็ค่อย ๆ หายไปเกษียณอายุ หรือที่เคยมาช่วยงานหลังเกษียณก็เริ่มมาช่วยได้น้อยลงด้วยวัยของท่านที่มากขึ้น” ทั้งนี้ แม้ปัญหาดังกล่าวจะยังไม่รุนแรงและยังไม่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตอย่างชัดเจนในปัจจุบัน แต่หากผู้บริหารและครูในโรงเรียนสาธิตไม่ได้เร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ทันทั่วถึง วัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างเป็นธรรมชาติของครูในโรงเรียนสาธิตอาจเปลี่ยนแปลงมากขึ้นจนส่งผลกระทบต่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญ

3. ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิต

จากการวิจัย พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตที่สำคัญ มีทั้งสิ้น 4 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาตนเองตามความต้องการ และบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยความสำเร็จประการแรก โดยผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมจะมุ่งมั่นในการผลักดันให้ครูสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะสร้างแรงส่งให้ครูต้องพัฒนาความเป็นนวัตกรรม

ของตนเองให้เพียงพอและเหมาะสมที่จะสร้างนวัตกรรมตามที่ผู้บริหารคาดหวัง อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารมีเพียงความมุ่งมั่นแต่ขาดความสามารถในการจูงใจ การสนับสนุน และการช่วยเหลือครูที่เหมาะสม ผู้บริหารย่อมไม่อาจส่งเสริมพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังที่ผู้อำนวยการคนที่ 4 กล่าวว่า “ส่วนนี้ก็จะอาจจะเพราะผมเป็นอาจารย์ด้านนวัตกรรมการสอน ทำให้ผมให้ผลักดันเรื่องการสร้างนวัตกรรมเต็มที่” และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนที่ 1 กล่าวว่า “ผู้บริหารคือผู้กำหนดความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียน หากผู้นำมีวิสัยทัศน์ ถ้าตัดสินใจ สนับสนุนแนวคิดใหม่ และเชื่อมั่นในศักยภาพครู จะทำให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์งานใหม่ในโรงเรียนได้”

ปัจจัยความสำเร็จประการถัดมา คือ วิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน อันเป็นสิ่งที่กำหนดให้การบริหารโรงเรียนมีทิศทางที่มุ่งไปในด้านการพัฒนานวัตกรรมอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการพัฒนาบุคลากรที่จะมุ่งไปในการสร้างความเป็นนวัตกรรมให้ครู ตั้งแต่การสร้างความรู้ความตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรม การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพครู การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการวิจัยและสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา นอกจากนี้เมื่อโรงเรียนมีเป้าหมายด้านนวัตกรรมไว้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมนั้นให้ครูรับทราบอย่างชัดเจนทั่วทั้งโรงเรียน เพื่อให้ครูทราบว่าตนควรต้องมีความเป็นนวัตกรรมมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามและนำความคาดหวังนั้นมายึดถือเป็นเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง ดังที่ผู้อำนวยการคนที่ 2 กล่าวว่า “นโยบายด้านนวัตกรรมถูกกำหนดมาอยู่ก่อนตั้งแต่ตอนแสดงวิสัยทัศน์เพื่อรับการสรรหาผู้อำนวยการอยู่แล้ว เมื่อได้เข้ามารับตำแหน่งจึงต้องนำนโยบายและเป้าหมายที่ได้แสดงไว้มาขับเคลื่อนต่อให้สำเร็จ” และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนที่ 1 กล่าวว่า “เป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ครูรู้ว่าตนควรพัฒนาอะไร สร้างนวัตกรรมเพื่ออะไร และจะวัดความสำเร็จอย่างไร ทำให้นวัตกรรมมีทิศทาง ไม่กระจัดกระจายและประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น”

การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาตนเองตามความต้องการ เป็นปัจจัยความสำเร็จอีกประการหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรม การสนับสนุนทุนวิจัย การจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนานวัตกรรมตามประเด็นที่ครูต้องการ ตลอดจนการส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นการให้อิสระแก่ครูแต่ละคนในการเติมเต็มสมรรถนะที่ตนเห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา รวมถึงยังช่วยลดข้อจำกัดและเพิ่มความสามารถให้ครูสามารถสร้างนวัตกรรมได้สำเร็จตามที่ตนตั้งใจไว้ได้ ดังที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนที่ 4 กล่าวว่า “การเสริมสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ควบคู่ไปกับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนด้านงบประมาณที่เพียงพอ และการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรอย่างทั่วถึง จะช่วยให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มที่”

ปัจจัยความสำเร็จประการสุดท้ายคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม โดยบรรยากาศในโรงเรียนที่กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งบรรยากาศทางกายภาพที่ และบรรยากาศทางสังคม จะกระตุ้นครูตระหนักอยู่เสมอว่าพัฒนานวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ตนและตนจำเป็นต้องพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของตนเองอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนสาธิตที่ครูจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอยู่เสมอจนเป็นปกติ จะช่วยส่งเสริมให้ครูพัฒนาความเป็นนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีห้องพักรูหรือช่วงเวลาหรือพื้นที่ที่พบปะให้ครูใช้เป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกันจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนแข็งแกร่งขึ้นอย่างมาก ดังที่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คนที่ 5 กล่าวว่า “บรรยากาศเป็นมิตรและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะช่วยให้ครูปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรมการสอนในรูปแบบใหม่ได้เป็นอย่างดี”

อภิปรายผล

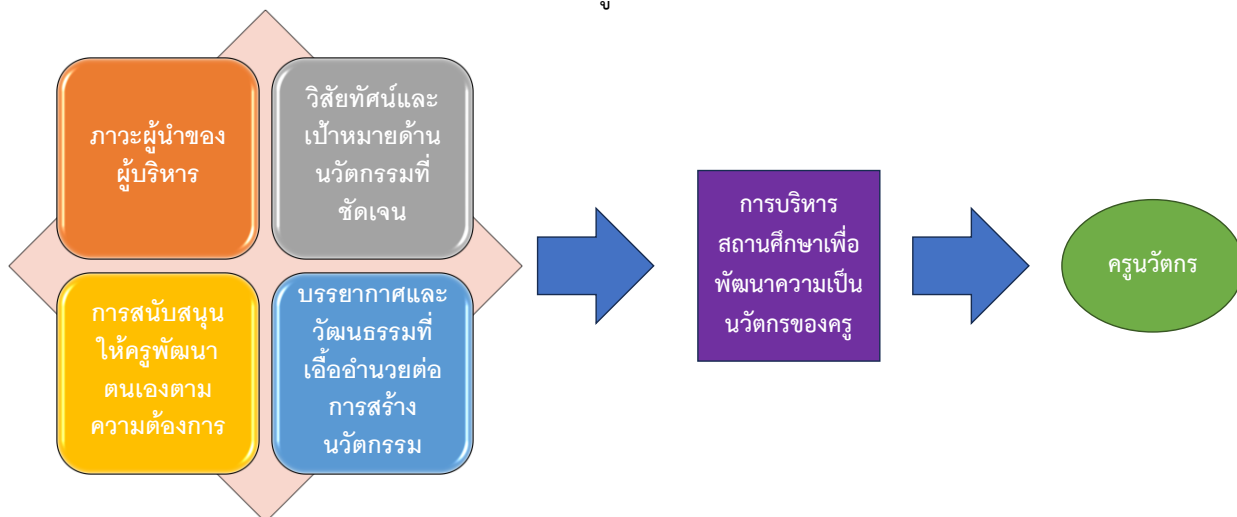
จากผลการวิจัยที่พบว่า โรงเรียนสาธิตใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู และพบว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู อาจเป็นเพราะสถานะที่โรงเรียนสาธิตเป็นสถานฝึกหัดครู ทำให้ครูในโรงเรียนสาธิตมีลักษณะเป็นทั้งครูและอาจารย์มหาวิทยาลัยไปพร้อม ๆ กัน ครูในโรงเรียนสาธิตจึงเปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการกันอยู่เสมอโดยธรรมชาติ และพฤติกรรมนี้ได้พัฒนาขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง ทั้งนี้ การดำเนินกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือที่สามารถพัฒนาสมรรถนะของครูที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ Lieberman (2007) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ การที่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะเข้มแข็งได้ต้องอาศัยบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตรเป็นปัจจัยส่งเสริมที่ ดังที่ชวลิต เกิดทิพย์ (2565) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาให้ยั่งยืน สอดคล้องกับ Sofiyan et al. (2022) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของครูในโรงเรียนมัธยมเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนส่งผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของครู เช่นเดียวกับ Duan & Fadri (2024) ที่ได้ศึกษาปัจจัยพยากรณ์สมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์ในวิทยาลัยในมณฑล Hunan สาธารณรัฐประชาชนจีน และพบว่าวัฒนธรรมนวัตกรรมของวิทยาลัยส่งผลต่อสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า โรงเรียนสาธิตนิยมการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการประชุมเชิงวิชาการหรือการประกวดนวัตกรรม รวมทั้งการจัดบริการวิชาการด้านการพัฒนานวัตกรรมโดยให้ครูเป็นวิทยากรหรือเป็นพี่เลี้ยงให้แก่โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนสาธิตตระหนักถึงบทบาทในการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูของตน ครูโรงเรียนสาธิตจึงต้องแสดงความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสถานฝึกหัดครูที่มีความเป็นเลิศทางการกำหนดภารกิจให้ครูนำเสนอผลงานด้านนวัตกรรมของตนในเวทีวิชาการหรือให้ครูเป็นผู้ให้บริการวิชาการ จึงเป็นกระตุ้นให้ครูเรียนรู้และพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของตนได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการเรียนรู้ผ่านการเป็นผู้สอนหรือผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้อื่นเป็นวิธีการเรียนรู้ของบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่เรียกว่า Learning by Teaching (Kolbe, 2025) ผลการวิจัยที่พบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Yang (2024) ที่ได้ศึกษาเรื่องผลของการพัฒนาครูมัธยมในประเทศจีนด้วยการให้ครูลงพื้นที่เพื่อปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน (community engagement) ซึ่งพบว่า การลงพื้นที่ชุมชนได้ช่วยให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองจากการเป็นผู้ให้ความรู้แก่ชุมชน และสร้างความมั่นใจทางด้านวิชาการให้แก่ครูได้

ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ทุกโรงเรียนเผชิญคือครูมีภาระงานมากจนไม่สามารถจัดสรรเวลาเพื่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานะของโรงเรียนสาธิตที่เป็นทั้งโรงเรียนและสถานฝึกหัดครู ทำให้ครูในโรงเรียนสาธิตต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นทั้งครูผู้สอนนักเรียนและอาจารย์มหาวิทยาลัยไปพร้อม ๆ กัน ส่งผลให้ครูบางคนที่มีข้อจำกัดในการบริหารจัดการเวลาเลือกที่จะใช้เวลาไปกับการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักจนไม่มีเวลาเหลือสำหรับการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Abdullah & Hassan (2024) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบเชิงลบจากภาระงานของครู ซึ่งพบว่าภาระงานของครูที่มากเกินไปเป็นอุปสรรคต่อการจัดสรรเวลาเพื่อการพัฒนาตนเอง และการมีส่วนร่วมในการริเริ่มการพัฒนาทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำให้พบองค์ความรู้ใหม่ประการหนึ่ง คือปัจจัยความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูโรงเรียนสาธิตทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน การสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามความต้องการ และบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม ดังสามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 2 ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนสาธิตเป็นโรงเรียนที่มีบริบทเฉพาะตัวทั้งในด้านซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งด้านโครงสร้าง บทบาท และความคาดหวังทางวิชาการ จึงอาจมีปัจจัยความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูที่แตกต่างไปจากโรงเรียนในสังกัดอื่นที่มีบริบทต่างกัน



ภาพที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู

สรุปผลการวิจัย

บริบทการเรียนรู้ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้โรงเรียนสาธิตซึ่งเป็นทั้งสถานศึกษาของนักเรียนและสถานฝึกหัดครู ต้องพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในสังกัดให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยวิธีการบริหารที่ประกอบด้วยการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง การพัฒนาสมรรถนะครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่ครูในการพัฒนานวัตกรรม การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การใช้ระบบประเมินผลงานทางวิชาการและการประกันคุณภาพเพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียน ทั้งจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นสังกัด โรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยอื่น และการแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกอื่น ทั้งนี้ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตที่พบมี 3 ประการ ได้แก่ ครูมีภาระงานมากจนไม่สามารถบริหารจัดการเวลาให้กับการพัฒนาตนเอง การขาดพื้นที่และเวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู และการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนไปตามพฤติกรรมของครูในโรงเรียน ส่วนปัจจัยความสำเร็จของการบริหารเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตมี 4 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน การสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามความต้องการ และบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูควรพัฒนาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูให้พร้อมทั้ง 4 ปัจจัย โดยสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ด้านนวัตกรรมของสถานศึกษาให้ชัดเจน รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เลือกพัฒนาตนเอง ตามความต้องการ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เปิดกว้างทางความคิดและมีการช่วยเหลือกัน อย่างเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาปริมาณงานที่ครูรับผิดชอบให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่มีเวลาเหลือให้ครู มีโอกาสในการพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของตนได้ หรืออาจนำบรมให้การพัฒนาความเป็นนวัตกรรมเป็นภาระงานหนึ่งที่ครูต้องรับผิดชอบอีกประการหนึ่ง

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดพื้นที่ส่วนกลางให้ครูใช้ในการพบปะพูดคุยกัน เพื่อให้ครูสามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้ครูมีโอกาสนำการพัฒนาความเป็นนวัตกรรม ของตนได้อยู่เสมอ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการบริหารเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครูในโรงเรียนสาธิตในต่างประเทศที่มีบริบท ใกล้เคียงกับโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบและถอดบทเรียนเกี่ยวกับการบริหารเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรม ของครูของโรงเรียนสาธิตที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมของครู โดยนำประเด็นค้นพบต่าง ๆ จากการวิจัยครั้งนี้ไปต่อยอดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยใหม่

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). *การพัฒนานวัตกรรมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลอัจฉริยะเพื่อ ส่งเสริมสมรรถนะผู้สอนและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน* (รายงานโครงการ). กรุงเทพฯ: กองทุนพัฒนา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ.

ชวลิต เกิดทิพย์. (2565). การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 7(7), 61–83.

ตระกูลพันธ์ ยุชฌู, โสภา อำนวยรัตน์, สันติ บุรณะชาติ และ น้ำฝน กันมา (2563). รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตที่มี ประสิทธิภาพสังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารนวัตกรรมทางการศึกษา*, 20(2), 183–196.

วิวัฒน์ มีสุวรรณ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการศึกษาในสถานศึกษาสำหรับ ปฏิบัติการสอน เครือข่ายมหาวิทยาลัยนเรศวร. *Journal of Education and Innovation*, 19(3), 50–62.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค.

Abdullah, M. H. S., & Hassan, N. M. (2024). Negative implications of workload among teachers: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(3), 2515-2527.

Duan, J., & Fadri, R. F. (2024). School innovation culture as predictor of teachers' research competence. *Journal of Education and Educational Research*, 11(2), 114-118.

Kolbe, S. W. (2025). Learning by teaching: A pathway to educational justice. *International Journal of Teaching and Learning Sciences*, 2(1), e116.

- Lieberman, A. (2007). Professional learning community: A reflection. In L. Stoll & K. S. Louis (Eds.), *Professional learning community: Divergence, depth and dilemma* (pp. 199-203). New York: McGraw-Hill.
- Normuhammad, S. (2021). Innovative educational process as basis of pedagogical integration. *Central Asian Journal of Social Sciences and History*, 2(6), 65-72.
- OECD. (2025). *What does innovation in pedagogy look like?*. Paris: OECD Publishing.
- Papendieck, A., & Hughes, J. E. (2022). Critical innovators: How teachers and entrepreneurs position themselves as technology in schools. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 22(3), 579-620.
- Sofiyana, S., Sembiring, R., Danilwan, Y., Anggriani, R., & Sudirman, A. (2022). Innovative work behavior and its impact on teacher performance: The role of organizational culture and self efficacy as predictors. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 44-52.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2014). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- Yang, X. Y. (2024). Examining the impact of community engagement projects as incentives for teacher professional development. *International Journal of Religion*, 5(11), 7636-7650.
- Yermolenko, A., Kulishov, V., & Shevchuk, S. (2020). Innovative principles of development of methodical competence of modern teacher of vocational education. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 38(2), 113-118.
- Zaporozhchenko, T., Turchyn, T., Marchuk, S., Boichuk, P., Shakotko, V., & Barulina, Y. (2022). On the two types of resources for innovative primary school teacher training. *Revista Românească pentru Educatie Multidimensională*, 14(4), 40-53.