

## วิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา

## Educational Innovator's Potential Development Method

วสันต์ สุทธาวาศ (Wasan Sutthawart) \*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chuntuk) \*\*

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบของวิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา และ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดวิธีการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา ด้วยการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงกรอบแนวคิดในการพัฒนา ภายใต้ ARM Model ประกอบด้วย คุณลักษณะของนวัตกรรมทางการศึกษา (Attributes of Educational Innovator) ระบบเสริมสร้าง (Reinforcement System) และการจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรม (Management for Innovative Sustainability) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในลักษณะ ARM Matrix เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบวิธีการพัฒนานวัตกรรม การวัดประสิทธิผลของการพัฒนานวัตกรรม การวิเคราะห์บริบทองค์การแห่งนวัตกรรมได้ รวมถึงเป็นแนวทางการทำวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีคุณค่า เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา อันเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

**คำสำคัญ:** นวัตกรรม, นวัตกรรม, ศักยภาพ, การพัฒนา

## Abstract

This Paper aimed at 1) studying the basic knowledge about concepts, theories, research and form of the educational innovator's potential development and 2) proposing framework for the educational innovator's potential development. The study based on review and relevant literature of ARM Model. The concept of Educational Innovator's Potential Development included Attributes of Educational Innovator, Reinforcement System and Management for Innovative Sustainability. These are related to ARM Matrix that were useful to measure the innovator's development effectiveness, innovative organization analysis as well as

---

\* สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University. E-mail: wasanism@gmail.com

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Assistant Professor, Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

researching of educational innovator's potential development. That are leveraged the quality of Thai education and affecting to long-term competitive advantage of Country.

**Keywords:** *Innovator, Innovation, Potential, Development*

## บทนำ

“ทุกอย่างล้วนมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อสิ่งนั้นได้ดำเนินมาถึงจุดสิ้นสุด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้น จะกรุยทางสู่วิถีใหม่เพื่อการก้าวเดินที่ไม่สิ้นสุด”(Everything will change when it comes to an end, the change will open a way for it and the way will keep it going for long) เป็นปรัชญาจากภูมิปัญญาดั้งเดิมของจีน (Yuduo and et al, 2011) ซึ่งสะท้อนความหมายเชิงการสร้างสรรค์ พลวัต และการเดินทางสายนวัตกรรมที่ก้าวผ่านห้วงเวลาอันไกลโพ้น พร้อมๆ กับพัฒนาการของมนุษยชาติเรื่อยมา

นวัตกรรม (Innovation) เดินทางและเติบโตมาอย่างยาวนานควบคู่กับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลก จากนวัตกรรมเชิงเกษตรกรรม เมื่อ 8,500 ปีก่อนคริสตกาล เปลี่ยนผ่านสู่นวัตกรรมเชิงการประดิษฐ์พื้นฐาน แห่งความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการอย่างต่อเนื่อง เรื่อยมาจน ถึงในทศวรรษที่ 80 และ 90 ซึ่งเป็นช่วงเวลาของความเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ที่เห็นได้เด่นชัด อาทิ การผลิตแบบอุตสาหกรรม เศรษฐกิจเสรี บริษัทข้ามชาติ และเศรษฐกิจตลาดใหม่ในยุโรปตะวันออก การล่มสลายของระบอบคอมมิวนิสต์ในยุโรปตะวันออก รวมถึงประเทศกำลังพัฒนาทั่วโลกที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในด้านความเจริญเติบโต ด้านเศรษฐกิจและสังคม ปัญหาด้านสงคราม และเป็นยุคที่มีอัตราการเติบโตอย่างมากของจำนวนประชากรทั่วโลก (Diamond, 1997)

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้นำไปสู่ยุคแห่งความสับสนและความไม่แน่นอน ซึ่งล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) (Kunh, 1962) จากทัศนะที่มองมนุษย์เป็นเสมือนเครื่องจักร ทัศนะที่มองชีวิตในสังคมว่ามีลักษณะแก่งแย่งแข่งขันเพื่อการดำรงอยู่ ความเชื่อที่ว่าความก้าวหน้าทางวัตถุอย่างไร้ขีดจำกัดนั้น สามารถได้มาโดยอาศัยการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี กำลังกลายเป็นทัศนะที่ถดถอยและถูกทบทวนปรับเปลี่ยนอย่างถึงรากถึงโคน สู่การพึ่งพาอาศัยกันของประเทศต่างๆ และเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น กลายเป็นโลกไร้พรมแดน และก้าวเข้าสู่ระยะแห่งการเปลี่ยนยุคสมัยที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของประวัติศาสตร์โลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Capra, 1996) คือ การพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และการให้คุณค่าที่ลึกซึ้งในสร้างสรรค์นวัตกรรม ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องปรับตัวและพัฒนาหน่วยงานภายในประเทศ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง (Shafritz and Ott, 2001)

ประเทศไทยจึงต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างเลี่ยงไม่ได้ต่อการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย สอดคล้องกับสังคมยุคใหม่ เพื่อให้ระบบราชการมีความเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันที่ดีเพียงพอที่จะสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเสริมสร้างรากฐานที่แข็งแกร่ง ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) ดังประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของการพัฒนาระบบราชการ

ไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2556 – 2561 ที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ โดยกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ เพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติราชการ และส่งเสริมนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) ซึ่งการมุ่งเน้นศักยภาพขององค์การเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรม มีปัจจัยสำคัญที่สรรค์สร้างให้เกิดนวัตกรรม ก็คือ คน ปัญญา ความรู้ และทักษะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (Hoy and Miskel, 2008)

โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ที่มุ่งเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้เทคโนโลยีนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยระบบ (Systems Theory) ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) ทฤษฎีอาศัยทรัพยากรเป็นฐาน (Resource – Based Perspective) และทฤษฎีต้นทุนทางสังคม/เครือข่าย (Social Capital/Network Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการศึกษานวัตกรรม (Tepic and et al, 2013) ได้ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมเป็นการแนะนำสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ รวบรวมการผสมผสาน หรือการสังเคราะห์ความรู้ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการใหม่ที่มีคุณค่า ยิ่งไปกว่านั้น นวัตกรรมยังประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการปฏิบัติงานจากการคิดอย่างอัจฉริยะของปัจเจกพนักงาน หรือทีมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ แต่ที่สำคัญกว่าการคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ การนำเอาความคิดใหม่ ลงไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อการปรับปรุงสินค้า และบริการที่นำเสนอให้แก่ลูกค้าหรือการกำหนดกระบวนการที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่าให้กับองค์กร (Lueeke and Katz, 2003)

นวัตกรรม จึงเป็นสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิมซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ โดยที่สิ่งใหม่นั้นเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552) และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2557) และยังหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์การ ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ การเปลี่ยนอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ มักมีการแยกแยะความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม อันหมายถึงความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล (Mckeown, 2008)

นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบอีกว่า การนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กรได้นั้น ต้องมีการแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลนั้นเป็นผลของพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน และประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การสร้าง

ความคิด (Idea Generation) การสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) และการทำให้ความคิดเป็นจริง (Idea Realization and Innovation) โดยการเกิดนวัตกรรมจะเริ่มจากการตระหนักปัญหา แสวงหาสิ่งที่จะมาสนับสนุนความคิด สร้างสิ่งสนับสนุน และผลิตตัวต้นแบบ (Prototype) นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ (Kanter, 1988)

การสร้างนวัตกรรมเป็นผลลัพธ์ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ทำให้ก่อเกิดแนวคิดที่สามารถผลิตผลงานและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีประโยชน์ (Zhou and George, 2001) และแสดงออกถึงกระบวนการคิด การนำเสนอความคิด และการผลักดันความคิดที่มีประโยชน์และแปลกใหม่ ที่เกี่ยวกับงานที่ตนได้รับมอบหมายให้กับองค์กรได้ใช้ประโยชน์ต่อไป (ตรีทิพ บุญแยม, 2554) โดยจะเห็นได้ว่าความรู้ความสามารถและประสบการณ์การเรียนรู้ นับเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างผลงานนวัตกรรม เพราะความรู้เกิดจากการประมวลและตกผลึกทางข้อมูล และสารสนเทศ จนก่อให้เกิดความรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรม (เนาวนิตย์ สงคราม, 2556)

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศ หน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ จึงจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวมของประเทศ และมีหน้าที่หนึ่งที่สำคัญโดยสรุป คือ การพัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวข้อง (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) ซึ่งมุ่งการพัฒนาเชิงองค์การ และพัฒนาเชิงทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนักวิชาการศึกษาเป็นบุคลากรหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงาน มีฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษทางด้านการศึกษา มีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยและสร้างองค์ความรู้ เทคนิควิธีการและนวัตกรรมใหม่ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา และนวัตกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงาน เสนอแนะในการกำหนดนโยบาย และพัฒนางานด้านการศึกษา (สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ, 2551)

ภายใต้การขับเคลื่อนเชิงนวัตกรรมดังกล่าวนี้ ได้มุ่งเน้นให้นักวิชาการศึกษาสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร นวัตกรรม การเรียนการสอน นวัตกรรมสื่อการสอน นวัตกรรมการประเมินผล และนวัตกรรมการบริหารจัดการ (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2552) โดยจากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นได้ชี้ให้เห็นว่า นักวิชาการศึกษาเป็นฟันเฟืองสำคัญในระดับบุคคลสำหรับพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ มีความจำเป็นทั้งในภาคนโยบายและภาคปฏิบัติ ที่จะต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับพัฒนาระบบการศึกษา ทั้งนี้ วสันต์ สุทธาวาส และ ประสพชัย พสุนนท์ (2558) ได้ศึกษาสภาพจริงเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า นักวิชาการศึกษาได้มีการแสดงออกถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคล ซึ่งเกิดจากปัจจัย คือ เครือข่ายทางสังคม การเปิดกว้างทางความคิด และลักษณะการคิดริเริ่ม แต่ยังไม่ถึงความเป็นคนนวัตกรรม หรือความเป็นนวัตกรรมอย่างแท้จริง กล่าวคือ บุคลากรยังไม่สามารถสร้างผลงานของตนให้มีคุณค่าในระดับของความเป็นนวัตกรรมได้ในจำนวนที่เหมาะสม นวัตกรรมที่มีอยู่ส่วนมากเกิดจากผู้ปฏิบัติราชการมาเป็นเวลานาน มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีผลงานทางวิชาการด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานระดับสูงขององค์กร จึงชี้ให้เห็นว่าการมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม

ขึ้นในองค์กรได้ ต้องมีองค์ประกอบในด้านอื่นๆ รวมถึงกระบวนการที่เข้ามาเสริมสร้างศักยภาพสู่การเป็นนวัตกรรม การศึกษาได้ต่อไป

ทั้งนี้ การสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพในตัวบุคคล และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาเพิ่มขึ้น รวมถึงได้องค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ การวิจัยและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การภาครัฐและองค์การทางการศึกษาของประเทศไทย ได้ บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอมวลสาระความรู้ 2 ประการ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประการแรก ทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และรูปแบบของวิธีการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา และ ประการที่สอง เสนอกรอบแนวคิดวิธีการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา ดังนี้

### 1. แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และรูปแบบของวิธีการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา

การประสบความสำเร็จทางการแข่งขันในอนาคตขององค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับคำถามที่ว่า จะสามารถ ระบุและการจัดการศักยภาพที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคลากรที่มีได้อย่างไร (Williamson, 2011) ดังนั้น วัตถุประสงค์ หลักของการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าในภาคเอกชนหรือภาครัฐ ก็คือ การมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางศักยภาพของ ผู้ปฏิบัติงานตามต้องการ ซึ่งในส่วนของการเสริมสร้างศักยภาพความเป็นนวัตกรรมศึกษานั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

#### ศักยภาพของบุคลากรกับความเป็นนวัตกรรมการศึกษา

แกนกลางความเชื่อของนักคิดกลุ่มมนุษยนิยม ได้ให้ความสำคัญต่อความสง่างามและคุณค่าในตัวตน มนุษย์ ที่มีความดีงาม มีความสามารถ มีความคิด มีสมอง มีอารมณ์ความรู้สึก และมีความต้องการ รวมถึงมี แรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน หากมีซึ่งอิสรภาพและเสรีภาพ มนุษย์จะพยายามพัฒนาตนเองไปสู่ ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (Mann, 1996) “ศักยภาพ” จึงเป็นคุณสมบัติแฝงและอาจทำให้พัฒนาหรือปรากฏ เป็นที่ประจักษ์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552) กล่าวได้ว่า พลังที่แฝงและแสดงหรือปรากฏออกมานั้น เป็นได้ทั้งการ สะท้อนศักยภาพในอดีต และบ่งบอกศักยภาพในอนาคต ซึ่งการปรากฏของพลังศักยภาพใดๆ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข เชิงบริบทที่เป็นไปได้ทั้งตัวชัดเจนหรือเสริมสร้างได้ (เพชรน้อย ม่วงงาม, 2539)

การให้ความสำคัญดังกล่าวเป็นการตระหนักและเห็นคุณค่าอย่างลึกซึ้งในเรื่องของทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่มีคุณค่าต่อการยกระดับขีดความสามารถ ให้แก่องค์กร โดยจะมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ระดมความสามารถหรือสมรรถนะภายในคน (Human Competency) ออกมาเป็นทรัพย์สินไม่มีตัวตน (Intellectual Asset) แต่เป็นฐานความรู้ความสามารถ ที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (Snell and Bateman, 2014) ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการ ได้มาซึ่งทุนแห่งปัญญา (Intellectual Capital) ที่ถูกยกให้เป็นธงชัยแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งทุกองค์การที่อยู่ใน ยุคโลกาภิวัตน์อยากได้มาครอบครอง รวมถึงสร้างและจัดการทุนทางปัญญานั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว โดยต้องพิจารณาพร้อมกับทุนทางสังคม (Social Capital) คือ คุณค่าในเชิง เครือข่าย รูปแบบ และวิธีการเสริมสร้างบุคลากร ให้สามารถเข้าถึงและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะได้ และทุนด้านองค์กร (Organizational Capital) คือ คุณค่าในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม ค่านิยม กลยุทธ์ และการ นำองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในองค์กร เป็นต้น (Youndt and Snell, 2004)

ดังนั้น หากองค์การต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ก็คือการนำคุณค่าภายในทุนมนุษย์มาใช้งาน ร่วมกับการพิจารณาทุนทางสังคมและทุนขององค์การไปพร้อมกัน เพื่อจุดสมรรถนะแฝงให้มีพลังเพียงพอในการ ขับเคลื่อนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมรรถนะ (Competency) นั้น เป็นความสามารถในงานหรือ เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้และเป็นสาระสำคัญ ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่าง มีประสิทธิภาพ โดยทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น บุคลิกลักษณะ ประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น ลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าหรือสูงกว่า มาตรฐาน (McClelland, 1973)

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นยัง รวมถึงการเสริมสร้างแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างคนนวัตกรรม หรือเรียกว่า “นวัตกรรม” (Innovator) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นผู้ที่ชอบเสี่ยง (Venturesome) จะต้องเป็นคนแรกในการกระทำการ ต่างๆ มีความรู้ เป็นนักประดิษฐ์หรือมีความรอบรู้เทคโนโลยี หลงใหลในการสร้างนวัตกรรม มีความสัมพันธ์อันดี กับเครือข่ายต่างๆ มีความสามารถในการเข้าใจและประยุกต์ความรู้เชิงเทคนิคที่ซับซ้อน สามารถรับมือกับ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนระหว่างการพัฒนาวัตกรรมได้ดี (Rogers, 1983) โดยแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) นวัตกรรมแบบผู้รักษาประตู (Gatekeeper) เป็นผู้รวบรวมและส่งต่อข้อมูลอย่างเหมาะสม 2) นวัตกรรมแบบผู้ สร้างสรรค์ความคิด (Idea Generator) เป็นผู้ที่ชอบคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา 3) นวัตกรรมแบบผู้สนับสนุน (Coach) เป็นผู้ผลักดันให้นำความคิดใหม่มาประยุกต์ 4) นวัตกรรมแบบเจ้าพ่อ (Godfather) เป็นผู้เชี่ยวชาญและ ประสบความสำเร็จด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างแท้จริง (ปริตตา ยังสุขสถาพร, 2552)

ทั้งนี้ นวัตกรรมต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะใน 5 ทักษะ คือ การเชื่อมโยงความคิด ตั้งคำถาม สังเกต ปฏิสัมพันธ์และทดลอง นอกจากนี้ ต้องกล้าทำสิ่งใหม่ ไม่พอใจกับสถานภาพปัจจุบัน กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาดใน การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้นในการตั้งคำถามอีกด้วย และที่สำคัญคือ นวัตกรรมต้องมีความ ฉลาดทางการค้นพบ (Discovery Quotient: DQ) ประกอบด้วย ทักษะการค้นพบ ได้แก่ เชื่อมโยงความคิด ตั้งคำถาม สังเกต ปฏิสัมพันธ์ และทดลอง รวมถึงทักษะการส่งมอบ ได้แก่ วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตาม รายละเอียด และปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามแผน (Dyer and et al, 2011) โดยสะท้อนออกทางบุคลิกภาพของ นวัตกรรม (Innovator Personality) ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีพลังขับเคลื่อนเชิงบวกในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้ ประสบผลสำเร็จ และไม่ย่อท้อต่อการทำงานหนัก ทำงานเชิงรุกและรวดเร็ว อดทนต่อความกดดันได้ดี (Landrum, 1991) นอกจากนี้ เฟอร์ และ ดายเออร์ (Furr and Dyer, 2014) ได้กล่าวถึง 4 กระบวนการทำงาน ที่บ่งชี้ความเป็นนวัตกรรม คือ 1) ค้นหาข้อมูลเชิงลึก (Insight) 2) กำหนดปัญหาให้ชัดเจน (Problem) เพื่อพิจารณา สิ่งที่เหมาะสมทำดำเนินการ (Job to be Done) ได้อย่างเหมาะสม 3) พัฒนาแนวทางแก้ปัญหา (Solution) และ 4) พัฒนารูปแบบเชิงกลยุทธ์ (Model)

หากพิจารณาในมิติด้านการศึกษา วสันต์ สุทธาวาส และ พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็น นวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ พบว่านวัตกรรมดังกล่าว คือ ผู้ที่ริเริ่ม ประดิษฐ์คิดค้น สร้างสรรค์ และสนับสนุน ให้เกิดเทคนิควิธีการ รูปแบบ เครื่องมือ กระบวนการ หรือผลงานที่เป็นนวัตกรรม สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง องค์กร และส่งมอบไปยังระบบการจัดการศึกษา ซึ่งมีประโยชน์ มีคุณค่า เหมาะสมต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การระดมทรัพยากร การมองเห็นปัญหาและโอกาส การคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ การเสนอ ผลักดัน และทำความคิดให้เป็นจริง การสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการส่งมอบเชิงวิชาการ ด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย ความกระหายในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความช่างสังเกต การมีข้อสงสัย ตั้งคำถาม และหาคำตอบ ความละเอียดรอบคอบ การเปิดใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความมุ่งมั่นและปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความอดทนไม่ย่อท้อ การประพฤตินเป็นต้นแบบทางราชการและการศึกษา ด้านทัศนคติ ประกอบด้วย การมีจิตอาสาและรักษาประโยชน์ส่วนรวม การคิดเชิงบวก การเชื่อมั่นในงาน ผู้ร่วมงาน และตนเอง การให้เกียรติตนเองและผู้อื่น การตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาและเยาวชน การมีความภาคภูมิใจและซาบซึ้งในคุณค่าความเป็นข้าราชการ

สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษานั้น เป็นการมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะเชิงนวัตกรรม หรือคุณลักษณะของนวัตกรรมการศึกษา (Attributes of Educational Innovator) โดยต้องพิจารณาถึงความสามารถ พฤติกรรม ทัศนคติ เพื่อสามารถนำไปออกแบบ กระบวนการพัฒนาและดึงศักยภาพในตัวบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์ บนฐานความรู้ความสามารถที่สร้างคุณค่า และมูลค่าเพิ่มเชิงนวัตกรรม ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

#### **กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา**

การพัฒนา คือ กระบวนการที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านขั้นตอนต่างๆ เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเป็นไปตามทิศทางที่พึงปรารถนา (Mankin, 2009) โดยในส่วนของพัฒนาคน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเรียกได้แตกต่างกัน แต่โดยนัยคือเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดย อนันต์ พันนึก (2554) ได้รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ พอสรุปความหมายได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยมีวิธีดำเนินการ 3 ประการ คือ 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ผู้ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับปรุงตนเองในทุกๆ ด้านให้กับบุคลากรและ 3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุง

องค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ

ลักษณะที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมบุคลากรให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนา 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และ 3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ซึ่งการดำเนินการพัฒนาดังกล่าวมีจุดหมายร่วมกัน คือ การปรับปรุงการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้น

ลักษณะที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ให้สามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วนคือ ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน และระดับระบบโดยรวม ซึ่งกระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต 2) การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน และ 3) การเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จากความหมายดังกล่าว นำไปสู่แนวคิดของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ควรจะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อแสดงเป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์การ จากนั้นจึงนำมาสังเคราะห์เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์การ และเชื่อมไปสู่การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดเป็นขอบเขต ด้านและระดับของการพัฒนา จากนั้นจึงออกแบบการพัฒนา และประเมินผลก่อนการพัฒนา แล้วดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และเมื่อเสร็จสิ้นจะต้องมีการประเมินการพัฒนาทั้งเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ในโอกาสต่อไป (โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2556) ทั้งยังต้องคำนึงถึงหลักการพัฒนาเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นของบุคลากร 7 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นความสำคัญและให้ความสำคัญร่วมมือจากผู้บริหาร 2) การมีวัฒนธรรมองค์การที่มั่นคง โปร่งใส และเชื่อมั่นสูง 3) การจัดการคนเก่ง 4) การประสบความสำเร็จพัฒนา 5) การธำรงรักษาและจงใจที่ดี และ 6) การวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ (Jamrog, 2012)

สอดคล้องกับแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ และมุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) โดยมีสมรรถนะในการทำงาน คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีม และมีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติ 2) ความเป็นนานาชาติ (International) คือ เปิดกว้างทางความคิด คิดเชิงบวกกับบริบทนานาชาติ และมีทักษะการทำงานในบริบทสากล 3) ความเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) คือ มีภาวะผู้นำเชิงรุก และการบริการที่เป็นเลิศ 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ มีการตื่นตัวในการรับรู้ในวงกว้างและในเชิงลึก สามารถคิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการลดอุปสรรคและความเสี่ยงได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556) รวมถึงได้ชี้ให้เห็นขอบเขตและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ คือ

การบริหารงานภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การมีผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่เหมาะสม และมีการบริหารจัดการที่ดี

โดยลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพในยุคปัจจุบัน 3 ประการ (Guskey, 2000) ได้แก่ ประการแรก การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (Purposeful Process) ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติ ตลอดจนแนวการประเมิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งก็มีแนวทาง ดังนี้ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ (Results – Driven Professional Development) 2) การทำให้มั่นใจว่าจุดมุ่งหมายนั้นมีคุณค่า มีความหมาย ดังนั้นจะต้องมีวิธีการตรวจสอบความสำคัญหรือความมีคุณค่าของจุดมุ่งหมายนั้น และ 3) การกำหนดวิธีการประเมินผลตามจุดมุ่งหมายที่คำนึงถึงการมีตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย (Multiple Indicators) ประการที่สอง การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing Process) เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะต้องสำรวจถึงประสิทธิภาพของสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่ ประเมินถึงสภาพปฏิบัติงานในปัจจุบัน พยายามหาทางเลือกหรือโอกาสใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง และ ประการที่สาม การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ (Systemic Process) ซึ่งจะต้องพัฒนาทุกส่วนอย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับรายบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

จากการสังเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดย โชติชวล พุกิจกาญจน์ (2556) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวไว้ 7 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) เช่น การนำเสนอและการอภิปรายผลงานการประชุมเชิงปฏิบัติการการสัมมนา การสาธิต หรือการจำลองสถานการณ์ เป็นต้น 2) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation/Assessment Model) เป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development/Improvement Process Model) ซึ่งผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้นต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วม 4) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (Study Groups Model) โดยศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในส่วนของกลุ่ม มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษา 5) รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Inquiry/Action Research Model) เพื่อแก้ปัญหาหรือหาคำตอบข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน กระทำได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ 6) รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Activities Model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้อบรมผลสำเร็จ สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ และ 7) รูปแบบการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring Model) เป็นการจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่าโดยให้มีการอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ในการทำงาน รวมถึงการสะท้อนวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

ประเด็นที่น่าสนใจและควรให้ความสำคัญจากการสังเคราะห์ดังกล่าว คือการแสดงให้เห็นว่านอกจากกระบวนการพัฒนาแล้ว ยังต้องมีการสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดย โชติชวัล พูกิจกาญจน์ (2556) ได้สังเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการในต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง พบว่าแบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกสอน (Coaching) มีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น 2) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การที่ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 3) การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และ 4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย

สอดคล้องกับการศึกษาของ วสันต์ สุทธาวาศ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2558) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ พบว่า การได้มาซึ่งความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในภาครัฐนั้น ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ การโยกย้าย/เลื่อนตำแหน่งงาน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย การศึกษาดูงาน และฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะ การพัฒนาทัศนคติและแรงจูงใจ การทบทวนการปฏิบัติงาน และการเผชิญกับสิ่งแวดล้อม ในองค์กรทางการศึกษาภาครัฐ

นอกจากนี้ การสังเคราะห์ดังกล่าวยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยอื่นที่สำคัญ เช่น การประเมินผลก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา (Pre – Test) เพื่อเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบศักยภาพทั้งก่อน และหลังการพัฒนา ซึ่งวิธีการประเมินผลจะเป็นไปตามจุดเน้นของศักยภาพที่ต้องการพัฒนา การตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด การประเมินผลหลังจากการพัฒนา (Post – Test) ซึ่งจะต้องประเมินทั้งเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นอกจากนี้ยังต้องประเมินถึงผลกระทบจากการพัฒนาที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษานั้น ต้องมีกระบวนการพัฒนาที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้และขอบข่ายเนื้อหาของการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน มีการใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม มีการติดตามผลการพัฒนาอย่างเหมาะสม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ได้แสดงให้เห็นตรงกันว่า นอกจากมีกระบวนการพัฒนาแล้ว ต้องมีการสนับสนุนที่เหมาะสมด้วย หรือเรียกโดยรวมได้ว่าเป็นระบบเสริมสร้าง (Reinforcement System) เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาได้สอดคล้องกับความสามารถ พฤติกรรม และทัศนคติ ที่พึงประสงค์ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงนวัตกรรม

#### การจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรมกับการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. 2556 – 2561 ภายใต้กรอบสร้างฐานเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืน (New Growth Model) มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งมีคุณภาพ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556) หน่วยงานภาครัฐรวมถึงหน่วยงานภาคการศึกษาจึงต้องกำหนดทิศทางใหม่การวางยุทธศาสตร์บริหารและพัฒนากำลังพลที่เหมาะสม มีประเด็นสำคัญ คือ การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต รวมถึงการพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

การพัฒนาเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนในระดับมหภาคดังกล่าว ต้องเริ่มจากการยกระดับการจัดการขององค์กรที่เกี่ยวข้องให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น ซึ่งการบริหารองค์กรให้มีคุณภาพสูงนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา สอดรับกับยุคของผู้มีความรู้ (Knowledge Workers) ดังเช่นในปัจจุบัน (Drucker, 2007) ซึ่งสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 ว่าด้วยการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เป็นการมุ่งสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรม ที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญของ เซ็งเก้ (Senge, 2006) โดยได้เสนอหลักวินัย 5 ประการ สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ ความเชี่ยวชาญของคนในการสามารถเข้าใจเป้าหมายชีวิตได้ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตค้นหา และกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) คือ โลกทัศน์หรือความคิดความเข้าใจของตนเองที่มีต่อโลกและองค์กร 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างมุ่งมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ การที่บุคคลมีแนวความคิดแบบองค์รวม สามารถมองภาพรวมของการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ทั้งในมิติของการแก้ปัญหาและการพัฒนา

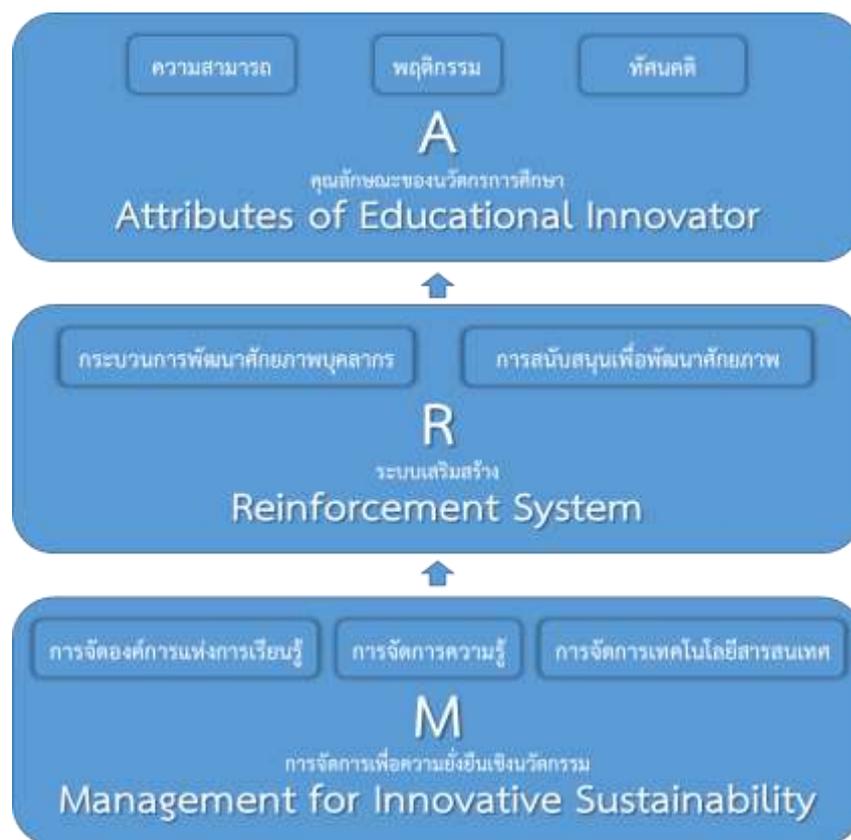
นอกจากหลักองค์กรแห่งเรียนรู้ที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จากงานวิจัยของ กุศล ทองวัง (2553) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยการศึกษางานวิจัยของนักวิชาการในต่างประเทศ ได้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนในเชิงนวัตกรรมนั้น ต้องมีการจัดการอีก 2 ด้านร่วมด้วย คือ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่การสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน

สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุดนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยองค์กรต้องมีการจัดการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่

จะนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร หรือเรียกได้ว่าเป็นการจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรม (Management for Innovative Sustainability) โดยมุ่งจัดการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงมีการจัดการความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

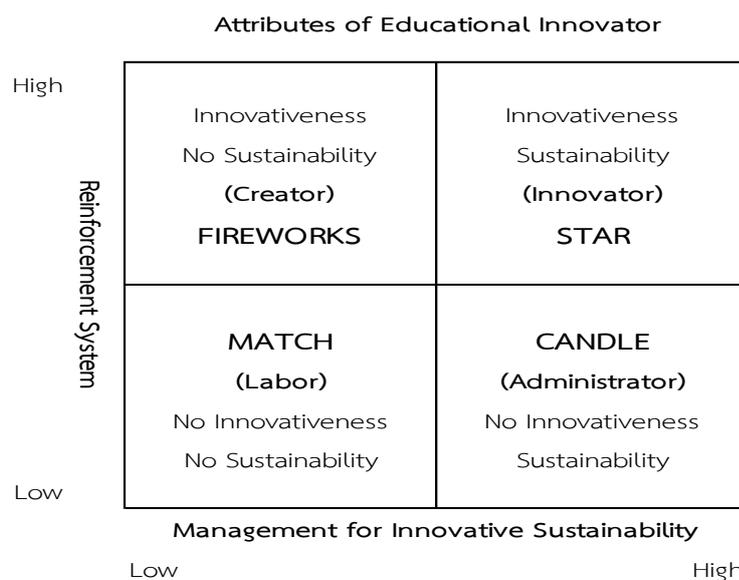
## 2. กรอบแนวคิดวิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรการศึกษา

จากการศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอ เพื่อหาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของวิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรการศึกษา ได้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาดังกล่าว ต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะของนวัตกรการศึกษา (Attributes of Educational Innovator) ได้แก่ ความสามารถ พฤติกรรม และทัศนคติ เพื่อสามารถนำไปออกแบบกระบวนการพัฒนา ร่วมกับการสนับสนุนที่เหมาะสม หรือเรียกว่าระบบเสริมสร้าง (Reinforcement System) โดยมีรากฐานสำคัญ คือ การจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรม (Management for Innovative Sustainability) ที่มุ่งในหลักการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด ARM Model แสดงความเชื่อมโยงในองค์ประกอบต่างๆ ของวิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรการศึกษา ที่มา จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

นอกจากความเชื่อมโยงในองค์ประกอบต่างๆ ของวิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษาดังกล่าวมาแล้ว จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องยังแสดงให้เห็นอีกว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของนวัตกรรมการศึกษา (Attributes of Educational Innovator) ระบบเสริมสร้าง (Reinforcement System) และการจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรม (Management for Innovative Sustainability) กล่าวคือหากนักวิชาการศึกษามีคุณลักษณะของนวัตกรรมการศึกษาได้ ต้องมีระบบการเสริมสร้างในเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมดังที่ แลนดรัม (Landrum, 1991) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพของนวัตกรรม (Innovator Personality) ได้เสนอว่าการแสดงออกถึงการเป็นนวัตกรรมนั้น เกิดจากการเสริมสร้างบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรมได้ตรงเป้าประสงค์ หากการพัฒนาอื่นๆ ไม่เหมาะสมก็ไม่อาจสร้างบุคลิกภาพนวัตกรรมออกมาได้ เช่น หากต้องการให้บุคลากรนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ก็ต้องพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์ ยิ่งกระบวนการพัฒนามีระดับดีมากเท่าใด ก็ยิ่งมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นเช่นกัน เป็นต้น สอดคล้องกับ เฟอร์ และ ดายเออร์ (Furr and Dyer, 2014) ที่เสนอว่ากระบวนการพัฒนานวัตกรรมต้องมีลักษณะเฉพาะสำหรับนวัตกรรม เพื่อดึงศักยภาพเชิงนวัตกรรมออกมาใช้ประโยชน์ โดยองค์การต้องสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม และหากพิจารณาในทางตรงข้ามแม้ว่าองค์การจะมีการสร้างหรือจัดการองค์การได้อย่างเหมาะสมเพียงใด แต่หากไม่มีกระบวนการที่เอื้อให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนในเชิงนวัตกรรมหรือมีแต่ไม่เพียงพอ ก็ไม่สามารถไปถึงระดับมี DNA นวัตกรรมได้ จะเป็นได้เพียงผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตื้นเขิน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ วสันต์ สุทธาวาศ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2558) ที่แสดงให้เห็นว่า หากนักวิชาการศึกษาไม่ได้รับการพัฒนาเชิงนวัตกรรมหรือพัฒนาเชิงนวัตกรรมในระดับต่ำ ก็จะไม่สามารถสร้างนวัตกรรมได้ โดยต้องพิจารณาพร้อมกับระดับสภาพแวดล้อมหรือการจัดการที่เอื้อต่อการเป็นนวัตกรรมด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ กุศล ทองวัง (2553) ที่แสดงว่าองค์การแห่งนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับระดับการจัดการเชิงนวัตกรรมอย่างยั่งยืน โดยต้องมีการจัดการให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมด้วย สามารถสรุปความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของวิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษาในรูปแบบ ARM Matrix ที่มา จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะของความสัมพัทธ์ดังภาพที่ 2 นั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการออกแบบวิธีพัฒนานวัตกรการศึกษาได้ ทั้งในมิติของการจำแนกความเป็นนวัตกร การวัดประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนานวัตกร รวมถึงประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์หองค์การแห่งนวัตกรรม หรือใช้ศึกษาความเป็นนวัตกรในวิชาชีพอื่น ๆ ได้ เป็นต้น โดยนัยยะของตารางความสัมพันธ์ทั้ง 4 ช่อง แสดงให้เห็นถึงระดับการเสริมสร้างคุณลักษณะของนวัตกรการศึกษา (Attributes of Educational Innovator) ว่าจัดอยู่ในกลุ่มที่เอื้อต่อการเป็นนวัตกรหรือไม่ หรือจัดอยู่ในกลุ่มใด และหากต้องการพัฒนาให้บุคลากรเป็นนวัตกรต้องส่งเสริมในด้านใดให้สูงขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สกัต์ประเด็น และนิยามเปรียบเทียบ เพื่อการสื่อความหมายเทียบเคียงที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยจำกัดความไว้ 4 กลุ่มด้วยกัน คือ

กลุ่มที่ 1 “Star” เปรียบเสมือนแสงดาวสกาพราวฟ้า เนื่องจากได้รับการพัฒนาที่มีสัดส่วนของระบบเสริมสร้างเพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรทางการศึกษาในระดับสูง (Innovativeness) และมีการจัดการเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืนในระดับสูงเช่นกัน (Sustainability) กล่าวคือ อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการมีคุณลักษณะของนวัตกร (Innovator)

กลุ่มที่ 2 “Fireworks” เปรียบเสมือนแสงพลุที่สวยงามน่าตื่นตาตื่นใจ แต่อยู่ได้ไม่นานก็ดับสลายไป เนื่องจากได้รับการพัฒนาที่มีสัดส่วนของระบบเสริมสร้างเพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรทางการศึกษาในระดับสูง (Innovativeness) แต่มีการจัดการเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืนในระดับที่ไม่สูง (No Sustainability) กล่าวคือ อยู่ในระดับของความเป็นนักสร้างสรรค์ (Creator) แต่ไม่ถึงระดับนวัตกรเพราะถึงขาดการจัดการที่ดีที่จะช่วยธำรงรักษาคุณลักษณะที่จะนำไปสู่ความเป็นนวัตกรให้ยั่งยืน

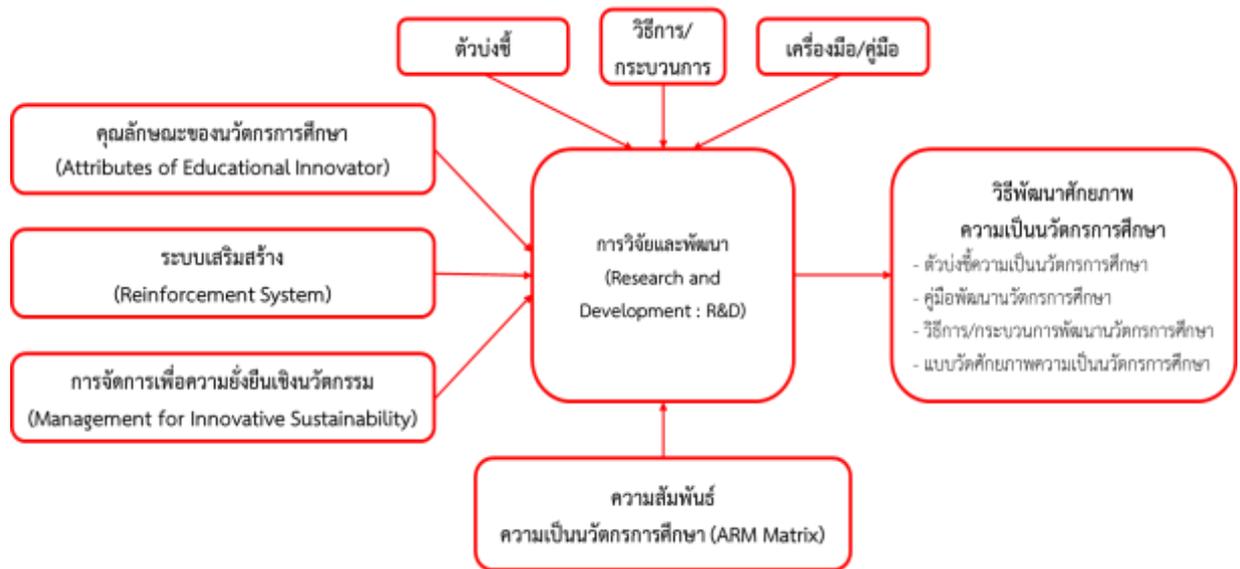
กลุ่มที่ 3 “Candle” เปรียบเสมือนแสงเทียนที่ให้แสงสว่างแบบเรียบง่าย แต่คงอยู่เป็นเวลานาน เนื่องจากได้รับการพัฒนาที่มีสัดส่วนของระบบเสริมสร้างเพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรทางการศึกษาในระดับที่ไม่สูง (No Innovativeness) แต่มีการจัดการเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืนในระดับสูง (Sustainability) กล่าวคือ อยู่ในระดับของผู้ปฏิบัติงาน (Administrator) ซึ่งไม่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ แต่เป็นคนที่มีความชำนาญในงานที่ตนได้รับมอบหมาย เพราะแวดล้อมด้วยการจัดองค์การที่เป็นระบบ มั่นคง มีการจัดการที่ดี แต่ขาดกระบวนการพัฒนาบุคลากรเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสม

กลุ่มที่ 4 “Match” เปรียบเสมือนแสงไม้ขีดที่ให้แสงสว่างเพียงวูบเดียวแล้วก็มอดดับไป เนื่องจากได้รับการพัฒนาที่มีสัดส่วนของระบบเสริมสร้างเพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรทางการศึกษาในระดับที่ไม่สูง (No Innovativeness) และมีการจัดการเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืนในระดับที่ไม่สูงเช่นกัน (No Sustainability) กล่าวคือ อยู่ในระดับของแรงงาน (Labor) ซึ่งทำงานได้ตามคำสั่งหรือสิ่งที่ถูกมอบหมายเป็นงานๆ ไป ไม่มีการพัฒนาทักษะความสามารถเท่าที่ควรเช่นเดียวกับไม่มีการจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาเชิงนวัตกรรม

จากกรอบแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของความเป็นนวัตกรทางการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นฐานความรู้สำคัญในออกแบบวิธีการพัฒนาศักยภาพให้กับนักวิชาการศึกษา ซึ่งเป็นวิชาชีพที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวมของประเทศ เพื่อมุ่งสู่ศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือที่เรียกว่า “นวัตกรการศึกษา” จึงต้องใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ซึ่งการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เป็นรูปแบบหนึ่ง

สำคัญและได้รับการยอมรับในการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) โดยเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำเพื่อให้บุคคลได้รับเนื้อหามากขึ้นและให้มีศักยภาพที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Ubben, Hughes and Norris, 2001) การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิตหรือนวัตกรรม ที่อาจเป็นวัตถุ (Material) หรือเป็นแนวคิด (Concept) ที่สะท้อนให้เห็นถึงหลักการ เทคนิค หรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยมีกระบวนการในการพัฒนาผลผลิตหรือนวัตกรรมในรูปของ R1D1, R2D2, R3D3 ...RiDi มีขั้นตอนสุดท้ายใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Design) ในภาคสนามจริง มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตในลักษณะ If X... then Y และเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของผลผลิตหรือนวัตกรรมนั้น ตลอดจนมีการเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ในวงกว้างต่อไป (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553)

กล่าวคือ วิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา นั้น ครอบคลุมเน้นการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ประเด็นที่จะศึกษาวิจัยหรือที่ต้องการพัฒนาวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับ 1) คุณลักษณะของนวัตกรการศึกษา (Attributes of Educational Innovator) 2) ระบบเสริมสร้าง (Reinforcement System) เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา และ 3) การจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรม (Management for Innovative Sustainability) ซึ่งสามารถนำมาวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นแนวทาง รูปแบบ วิธีการ หรือโปรแกรมในการพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษาได้ตามความเหมาะสม โดยต้องพิจารณาในหลายประเด็นที่สำคัญ เช่น การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎี การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นนวัตกรรมการศึกษา การพัฒนาการปฏิบัติ วิธีการ กระบวนการ เครื่องมือ คู่มือ เป็นต้น รวมถึงนำไปทดลองผ่านกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (ชนิสสา ฮวดศรี , 2556) โดยมีการประเมินผลก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา (Pre – Test) เป็นข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพก่อนและหลังการพัฒนา ทั้งนี้ วิธีการประเมินผลจะเป็นไปตามจุดเน้นของศักยภาพที่ต้องการพัฒนา การตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด การประเมินผลหลังจากการพัฒนา (Post – Test) ทั้งเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ประเมินผลกระทบจากการพัฒนาที่มีต่อเป้าหมายขององค์การ (โชติชวัล พุกิจกาญจน์, 2556) ซึ่งจากขอบเขตการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดของวิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดวิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา

## บทสรุป

วิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์นั้น ต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่เหมาะสม รวมถึงความสัมพันธ์กับขอบเขตความเป็นนวัตกรรมการศึกษา โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ประเด็นเพื่อการวิจัยและพัฒนาให้สอดคล้องกับ ARM Model ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะของนวัตกรรมการศึกษา (Attributes of Educational Innovator) ประกอบด้วย ความสามารถ พฤติกรรม และทัศนคติ ที่จะบ่งชี้ประเด็นในการออกแบบกระบวนการพัฒนาศักยภาพของนวัตกรรมการศึกษา ร่วมกับการสนับสนุนที่เหมาะสม หรือเรียกว่าระบบเสริมสร้าง (Reinforcement System) ซึ่งเปรียบเสมือนแรงผลักดันให้การพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมมีการขับเคลื่อนได้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยต้องอาศัยรากฐานที่สำคัญ คือ การจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรม (Management for Innovative Sustainability) ที่มุ่งในหลักการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงนวัตกรรม

นอกจากนี้ วิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา ภายใต้กรอบแนวคิด ARM Model ดังกล่าว ยังแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในลักษณะของ ARM Matrix เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบวิธีการพัฒนานวัตกรรม การวัดประสิทธิภาพของพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการวิเคราะห์บริบทองค์การแห่งนวัตกรรมได้ โดยมีความหมายตามนัยยะสำคัญ 4 กลุ่ม ได้แก่ “กลุ่มแรก Star” เป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพของนวัตกรรมในระดับสูง และมีการจัดการเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืนในระดับสูงเช่นกัน (Innovativeness and Sustainability) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีของการเป็นนวัตกรรม (Innovator) “กลุ่มที่สอง Firework” เป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพของนวัตกรรมในระดับสูง แต่มีการจัดการเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืนในระดับที่ไม่สูงมากนัก (Innovativeness and No Sustainability) อยู่ในระดับของความเป็นนักสร้างสรรค์ (Creator) “กลุ่มที่สาม Candle” เป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพของนวัตกรรมในระดับที่ไม่สูง และมีการจัดการเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืน

ในระดับสูง (No Innovativeness and Sustainability) อยู่ในระดับของผู้ปฏิบัติงาน (Administrator) และ “กลุ่มที่สี่ Match” เป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพของนวัตกรรมในระดับที่ไม่สูง และมีการจัดการเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืนในระดับที่ไม่สูงเช่นกัน (No Innovativeness and No Sustainability) อยู่ในระดับของแรงงาน (Labor)

จากกรอบแนวคิดวิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา สามารถเป็นแนวทางในการทำวิจัย เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในอนาคต อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ และมีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีคุณค่า เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษากลับเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศในระยะยาว สอดรับตามวิสัยทัศน์ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สืบไป

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กุลศล ทองวัง. (2553). “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.” วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 33 ฉบับที่ 128 ตุลาคม – ธันวาคม 2553.
- ชนิสรา ฮวดศรี. (2556). “การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โชติชวัล พุกิจกาญจน์. (2556). “กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2556.
- ตรีทิพ บุญแย้ม. (2554). “ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนของไทย.” ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนาวนิตย์ สงคราม. (2556). การสร้างนวัตกรรม: เปลี่ยนผู้เรียนให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรม. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน.” Executive Journal ปีที่ 32 ฉบับที่ 4 ตุลาคม – ธันวาคม 2555.
- ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2552). Inno Solutions. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- เพชรน้อย ม่วงงาม. (2539). “ศักยภาพชุมชน: กรณีการจัดตั้งหมู่บ้านปลอดภัยจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2546). กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. เล่ม 120 ตอนที่ 63 ก ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546.

- ราชกิจจานุเบกษา. (2546). **พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**. เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก หน้า 17 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2546.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- วสันต์ สุทธาวาส และ ประสพชัย พสุนนท์. (2558). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2558.
- วสันต์ สุทธาวาส และ พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2558). “ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ: การศึกษา ทฤษฎีฐานราก.” Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 8, ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2558.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: หจก.ทิพย์วิสุทธิ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด (พ.ศ. 2555 – 2559)**. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). **ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. 2556 – 2561**. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561)**. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). **ทิศทางการวางยุทธศาสตร์บริหารและพัฒนากำลัง พลังภาครัฐ**. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). **แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: ก.พ., สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2558). **High Performance and Potential System**. กรุงเทพฯ: ก.พ., สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2557). **นิยามนวัตกรรม**. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2552). **รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการจัดการ การศึกษา**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2551). **แบบบรรยายลักษณะงาน**. กลุ่มแผนอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- อนันต์ พันนึก. (2554). “การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

### ภาษาต่างประเทศ

- Capra, Fritjof. (1996). **The Web of Life**. Brockman, Inc.
- Diamond, Jared. (1997). **Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies**. Brockman, Inc.
- Drucker, P. (2007). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. N J: Transaction Publishers, New Brunswick.
- Dyer H., Jeffrey and et al. (2011). **The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators**. Harvard Business School Publishing.
- Furr R., Nathan and Dyer H., Jeffrey. (2014). **The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization**. Harvard Business School Press.
- Guskey, T. R. (2000). **Evaluating Professional Development**. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2008). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 8<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Jamrog, Jay. (2012). **High-Potential Employees: Seven Keys to Success**. Institute for Corporate Productivity (i4cp). IndustryWeek.
- Kanter, R.M. (1988). **Changes-Master Companies: Environments in which Innovations Flourish**. In R.L. Kuhn (Ed.), *Handbook for Creative and Innovative Managers*. McGraw-Hill.
- Kuhn, Thomas S. (1962). **The Structure of Scientific Revolutions**. University of Chicago Press.
- Landrum, Gene N. (1991). "The Innovation Personality – A Case Study on Thirteen Innovative Visionaries Based on Key Characteristics of Their Personal Behavior." Doctor of Philosophy, Dissertation. Walden University.
- Luecke, R. and Katz, R. (2003). **Managing Creativity and Innovation**. Boston: Harvard business School Press.
- Mankin, D. (2009). **Human Resource Development**. New York: Oxford University Press.
- Mann, Nicholas. (1996). **The Origins of Humanism**. Cambridge University Press.
- McKeown, Max. (2008). **The Truth about Innovation**. Pearson/Prentice Hall.
- McClelland, David C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence." *American Psychologist*, 28(1): 114.
- Rogers, Everett M. (1983). **Diffusion of Innovations**. 3<sup>th</sup> ed. The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Senge, P. (2006). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. 2<sup>nd</sup> ed. Doubleday, New York.
- Snell, Scott and Bateman, Thomas S. (2014). **Management: Leading and Collaborating in the Competitive World**. 11<sup>th</sup> International ed. McGraw-Hill.

- Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (2001). **Classics of Organization Theory**. 5<sup>th</sup> ed. Harcourt. Inc.
- Tepic, Mersiha and et al. (2013). “Complexities in Innovation Management in Companies from the European Industry: A Path Model of Innovation Project Performance Determinants.” *European Journal of Innovation Management*, 16: 517 – 550.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., and Norris, C. J. (2001). **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools**. Boston: Allyn and Bacon.
- Williamson, Doug. (2011). “Mining for Hidden Human Potential.” *Human Resource Management International Digest*, Vol. 19 Iss 7: 3 – 8.
- Youndt, M. A., and Snell, S. A. (2004). “Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance.” *Journal of Managerial Issues*, 16(3): 337 – 360.
- Yuduo, Lu and et al. (2011). “Implications of I Ching on Innovation Management.” *Chinese Management Studies*, 5: 394 – 402.
- Zhou, J. and George, J. M. (2001). “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice.” *Academy of Management Journal*. 44: 682 – 696.