

นวัตกรรมกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ Innovation and Formulation of School Administration Strategies for Performance Excellence

กนกรัตน์ มณีเนตร* และ วุฒิชัย เนียมเทศ
Kanokrat Maneenate* and Wuttichai Niemted

¹สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
¹Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

²ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
²Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

ติดต่อผู้เขียน chompoo.st@gmail.com

ส่งบทความ 24 เมษายน 2561 ■ แก้ไข 4 สิงหาคม 2561 ■ ตอรับ 14 สิงหาคม 2561 ■ เผยแพร่ 23 กรกฎาคม 2562

บทคัดย่อ

นวัตกรรมในความหมายของการสร้างสิ่งใหม่และดีกว่า ถูกนำมาใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแบบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนต้องการมุ่งความสนใจไปที่บทบาทของนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ กล่าวคือ การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการนิยามความเป็นเลิศ การเปลี่ยนวิสัยทัศน์และวิธีการในการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร และการเปลี่ยนวิธีการทางองค์ประกอบของตัวแบบกลยุทธ์ การศึกษาครั้งนี้ มีจุดเริ่มต้นมาจากความตระหนักถึงผลกระทบต่อการพัฒนา กลยุทธ์การบริหาร ที่มาจากการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายประเทศไทย 4.0 จากข้อเรียกร้องความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ 4 ฝ่าย ในบริบทของโรงเรียน คือกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ลงทุน นักเรียนและผู้ปกครอง ครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งต่างแข่งขันกันชิงความสนใจและทรัพยากรจากโรงเรียนเพื่อสนองความต้องการของตน และจากแรงกดดันภายนอกในการเปลี่ยนแปลงของโลกและภูมิภาค

เป้าหมายของการศึกษานี้ คือ การโฟกัสความเข้าใจที่การทำให้สามารถใช้ผลการวิจัยได้จริง และนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนของโรงเรียน เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ผู้เขียนตอบสามคำถามสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงส่งผลอย่างไร 1) ต่อการนิยามความเป็นเลิศ 2) ต่อวิสัยทัศน์และวิธีการพัฒนากลยุทธ์ และ 3) ต่อวิธีการค้นหาลักษณะองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารอย่างไร เป็นสามปัญหาที่คุณค่าควรแก่การคิดไตร่ตรองอย่างเป็นระบบ เพราะหมายถึงประโยชน์และความสำคัญของผลงานวิจัยของผู้เขียนเองเป็นอันดับแรกที่จะไม่เป็นเพียงอีกงานวิจัยหนึ่ง แต่ยังหมายถึงความเป็นไปได้ของการใช้ประโยชน์ในโรงเรียนในฐานะเป็น “ตัวแบบ” ของกลยุทธ์การบริหาร ตามอัตลักษณ์ สภาพแวดล้อม และความต้องการของชุมชนของแต่ละโรงเรียนเองเป็นประเด็นสำคัญ

ผลจากการศึกษาครั้งนี้คือการค้นพบความจำเป็น 3 ด้านที่ต้องเปลี่ยนแปลงในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ 1) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ชับซ้อน และความไม่แน่นอนส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ของการนิยามความเป็นเลิศ โดยใช้ความต้องการของผู้เรียนเป็นจุดเริ่มต้น 2) วิธีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเป็นการทดลองแบบวนรอบ (iterative experimentation) มากกว่าเป็นการตัดสินใจครั้งเดียว โดยเป็นการกระทำที่ไม่หยุดนิ่ง แต่ไม่สร้างความสับสน 3) วิธีการทางองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโดยใช้วิธีการของนักนวัตกรรมส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมจากภายในตัวแบบขององค์ประกอบเอง ทั้งที่เป็น sustaining และ disruptive innovation

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสามด้าน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร จาก “ผู้ตัดสินใจ” เป็น “นักทดลอง” ที่ด้วยวิสัยทัศน์แบบนักนวัตกรรม ทำให้การพัฒนาและการนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มีลักษณะของความไม่หยุดนิ่ง การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา โดยไม่สร้างความสับสนและแปรปรวนให้กับทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินการ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศที่ต้องการ

คำสำคัญ: นวัตกรรม, การเปลี่ยนแปลง, การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียน, ความเป็นเลิศ

Abstract

Innovation, coming up with new and better ideas, is identified as a component of the strategy model. In this study, the focus is on how the concept of innovation can be used to effect important modifications in the process of strategy formulation: a paradigm shift in defining excellence; in the formulation of strategies; in the identification of the strategy components. The study begins with a keen observation of how three factors affect the strategy formulation process, namely the accelerating change due to Thailand 4.0 policy; the competing requirements of 4 key stakeholders in school setting (the Ministry of Education, investors, students and parents, and teachers), each trying to attract and

draw limited resources from the school in order to meet one's one needs; and the external pressures originating from the global and regional transformation.

The study aims to focus our understanding on the applicability of the findings and on certain ways that lead to success. For the purpose, three questions are answered: how changes in the operating environments affect 1) the definition of excellence 2) the formation of administration strategies (3) the identification of strategy components. The three questions are worth our efforts, first for the usefulness and relevance of my thesis, but more importantly for the possibility of using successfully the 'model' in different settings, contexts, and community needs.

Key findings in this study is the need to modify 3 aspects of the strategy formulation for performance excellence. First, rapid, complex changes and uncertainty affect the paradigm shift in the definition of performance excellence by which student needs are to be first in the list. Second, the formulation of strategies is to be iterative, a kind of educated guess and experimentation at first, rather than a static, one-time decision. Third, the identification of strategy components is an innovative process, rather than a static modelling, resulting in a sustaining or a disruptive innovation model.

The three changes effect the way the school administrators operate in the formulation of the strategies: from a decision maker to an innovative experimenter. By investing with the innovator mindset and equipped by the innovator tools, the administrators will turn the strategy formulation and implementation into a dynamic and agile process, capable of a timely adaptation, without causing confusion and turbulence in the direction setting of the school, leading to an achievement of the education performance excellence.

Keywords: innovation, changes, strategy formulation, education performance excellence

■ บทนำ

นวัตกรรมกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เป็นความคิดต่อเนื่องของผู้เขียนที่ได้ทำการศึกษาความหมายของความเป็นเลิศของการบริหารการศึกษา ศึกษาวิธีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อบรรลุความเป็นเลิศ ค้นพบองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหาร และวิธีเชิงปริมาณเพื่อวางกลยุทธ์ และวิธี PNI เพื่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นวัตกรรมถูกบรรจุไว้เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของตัวแบบกลยุทธ์การบริหารอยู่แล้ว แต่ในการศึกษาคั้งนี้ ผู้เขียนต้องการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมต่อ ในฐานะเป็นเครื่องมือและเป็น meta-component ที่แฝงอยู่ในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์ตัวอื่น เพื่อให้ผลของทฤษฎีมีความเป็นปัจจุบันเสมอและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารในสภาพแวดล้อมจริงที่แตกต่างและเปลี่ยนแปลงเร็วของแต่ละโรงเรียน การศึกษาคั้งนี้ มีจุดกำเนิดจากการสังเกตผลกระทบของ 3 ปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร ได้แก่ นโยบายประเทศไทย 4.0 ความต้องการที่แตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแรงกดดันจากภายนอกที่มาจากการเปลี่ยนแปลงในโลกและภูมิภาค นอกจากนี้ผู้เขียนพบว่า การเปลี่ยนแปลงและปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบสำคัญในแง่ทฤษฎี กลยุทธ์เป็นเรื่องของวิธีบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นถ้าเป้าหมายเป็นเป้าหมายที่ไม่หยุดนิ่งและเคลื่อนไหวตลอดเวลาตามการเปลี่ยนแปลงอื่นที่มีผลกระทบ วิธีการบรรลุเป้าหมายจึงหยุดยั้งตายตัวไม่ได้ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและปรับให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงที่

เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน การพัฒนากลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งเวลา ความพยายาม วิธีการและความคิด ทำอย่างไร การปรับเปลี่ยนจึงเกิดขึ้นได้ และเกิดขึ้นได้ทันการใช้งาน โดยไม่สร้างความแปรปรวนให้กับทิศทางและวิธีการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ สามปัจจัยข้างต้น ยังมีผลกระทบในทางการปฏิบัติที่สำคัญ

ภายใต้ความเข้าใจเกี่ยวกับสองปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศนี้ การนำความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมมาใช้ มีที่มาและได้แรงบันดาลใจเบื้องต้น จากความเข้าใจและเหตุผลด้านพลวัตของสังคมไทยปัจจุบัน ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการศึกษา นั่นคือ การที่ประเทศไทยมองหายุทธศาสตร์เสริมขีดความสามารถแข่งขันของประเทศในนวัตกรรมนั้นเอง

ในภาพรวม มีการประกาศเป็นนโยบายที่จะนำประเทศไทยเข้าสู่ยุคสังคมนวัตกรรม ใช้ประโยชน์จากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์และจุดแข็งด้านการเกษตร เน้นนวัตกรรม 5 ด้าน ครอบคลุมการเกษตร อุตสาหกรรมไฮเทค สาธารณสุขและสุขภาพ เมืองทันสมัยและสินค้าวัฒนธรรม มีเป้าหมายทำให้ประเทศหลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลางระดับบน เข้าสู่การเป็น 20 ประเทศอันดับแรกที่มีรายได้สูง ซึ่งเมื่อเทียบเคียงกับประเทศอื่นอย่างสิงคโปร์ที่มีรายได้ต่อต่อประชากรที่ 85,000 ดอลลาร์ ในขณะที่ปัจจุบันรายได้ประชาชาติของไทยอยู่ที่ 16,000 ดอลลาร์ ต่อหัวต่อปี (World Bank Group, 2017) เป้าที่วางไว้มีช่วงห่างที่ไกลมาก ดังนั้น การปรับยุทธศาสตร์ชาติโดยใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน จึงเป็นข้อเรียกร้องและ

ความต้องการที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการจัดการศึกษา เนื่องจากตลาดแรงงานที่การศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวบ่อน มีความต้องการที่แตกต่างไปจากเดิม และการตั้งเป้าที่สูงมากเกี่ยวกับรายได้ประชาชาติ ส่งผลทางอ้อมต่อการจัดการศึกษาที่ต้องพัฒนาชุดสมรรถนะที่แตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ประกอบกับแนวโน้มที่ว่าความต้องการของตลาดแรงงานจะมีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วกว่าเดิม ผลที่ตามมา คือ นอกจากทุกองค์การการศึกษาและทุกคนในองค์กรต้องทำงานเพื่อปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลง (เกศทิพย์ หาญณรงค์, 2558) และในภาวะที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็ว รุนแรง และไม่แน่นอน ผู้เขียนมองว่านวัตกรรมเป็น กระบวนทัศน์ของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารขององค์กร ที่มาเป็นอันดับแรก

■ เป้าหมายและขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งความสนใจที่องค์ประกอบ “นวัตกรรม” ในตัวแบบ พัฒนาแนวคิดเรื่องการใช้นวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่แฝงในทุกองค์ประกอบอื่น เป็นการมองนวัตกรรมในฐานะ meta-component และศึกษาว่า นวัตกรรมส่งผลต่อการเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการพัฒนา กลยุทธ์ให้มีลักษณะของการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างไร

เป้าหมายหลักของการศึกษา คือ มุ่งความเข้าใจที่การทำผลการวิจัยเป็นสิ่งที่นำไปใช้ได้จริง และนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนของโรงเรียน และตอบสนองความแตกต่างของสถานศึกษากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการจัดการศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ผู้เขียนจึงทำการศึกษาให้ครอบคลุมสิ่งที่ผู้เขียนเข้าใจว่ามีผลต่อเป้าหมายข้างต้น ซึ่งมี 3 ด้าน ได้แก่

1. กระบวนทัศน์การนิยามความเป็นเลิศ ใช้วิธีการของนักนวัตกรรมกับการทำความเข้าใจว่าการนิยามความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีอะไรเป็นจุดเริ่มต้น เมื่อในบริบทของโรงเรียน การนิยามความเป็นเลิศมาจากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 ฝ่ายที่แตกต่างกันและเปลี่ยนแปลงเร็ว
2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ใช้วิธีการและวิธีการของนักนวัตกรรมกับการพัฒนาการบริหาร และตั้งคำถามเชิงทฤษฎีว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจครั้งเดียว (one-time decision) หรือ เป็นการทดลองแบบวนรอบ (educated guess, iterative experimentation)
3. การค้นหาองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหาร ใช้วิธีการและวิธีการของนักนวัตกรรม ค้นหาองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศว่าจะใช้แนวคิดนวัตกรรม

กับตัวแบบกลยุทธ์การบริหารได้หรือไม่ และทำอย่างไรไม่ให้ นวัตกรรมในตัวแบบสร้างความสับสนและความแปรปรวนให้กับทิศทางและเป้าหมายของความเป็นเลิศ

■ ยุคนวัตกรรมกับสามปัญหา ความท้าทายของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

เป้าหมายและขอบเขตของการศึกษาข้างต้น มีจุดเริ่มต้นจากการมองเห็นวิวัฒนาการของสังคมไทยสู่ยุคนวัตกรรม หรือรู้จักกันภายใต้ชื่อ ประเทศไทย 4.0 ทุกสถานศึกษาค้นเคยกับพัฒนาการบริหาร มีกระบวนทัศน์ วิธีคิด วิธีการของตนเองหรือใช้ระบบการบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือ (Kaplan & Norton, 2000) แสดงให้เห็นองค์กรร้อยละ 75 ที่มีแผนยุทธศาสตร์มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จเทียบกับเพียงร้อยละ 25 ขององค์กรที่ไม่มี ผู้เขียนสองคนนี้นำเสนอความคิดที่สำคัญว่า การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีความสำคัญยิ่งกว่าการพัฒนายุทธศาสตร์ (Kaplan & Norton, 2008) ความสำคัญของการพัฒนา กลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรโดยไม่มีข้อสงสัย แม้ว่าจะไม่ใช่สาเหตุของความสำเร็จ แต่มีความสอดคล้องและสัมพันธ์ที่ค่อนข้างสูง

ปัญหาและความท้าทายของการพัฒนาการบริหาร ในยุคนวัตกรรม จึงเป็นเรื่อง “กระบวนทัศน์” และ “วิธีการ” ผู้เขียนจะจำแนกปัญหาสำหรับการศึกษา ออกเป็น 3 ข้อ

1. ในยุคนวัตกรรม เราจะนิยามความเป็นเลิศได้อย่างไร จะเริ่มต้นที่ไหน มีแรงกดดันใดบ้างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง คำถามข้อนี้เป็นปัญหาจริง เมื่อพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว รุนแรง และไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของตลาดแรงงาน จากงานวิจัยของผู้เขียนพบว่า วิธีคิดในการพัฒนาการบริหารต้องเริ่มต้นจาก “ผู้เรียน” (ลูกค้าเป้าหมาย) แต่การตอบสนองความต้องการของผู้เรียนมีความเกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบการศึกษา (ตัวบริการ) กระบวนการทางการศึกษา ความเข้มแข็งและสมรรถนะเฉพาะของโรงเรียน ผลที่ตามมาคือ มีแรงกดดัน 4 ด้านที่ต้องจัดการให้สมดุล เป็นแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ 4 ฝ่าย ได้แก่ สังคม (ประเทศ โดยทางกระทรวงศึกษาธิการ) ต้นสังกัดหรือผู้ลงทุน นักเรียนและผู้ปกครอง ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละฝ่าย ต่างช่วงชิงความสนใจและทรัพยากรที่มีจำกัด มาตอบสนองความต้องการของตัวเองทั้งสิ้น เป็นปัญหาและความท้าทายทางความคิดเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะของการเสียภาวะ zero-sum คือ ภาวะ

ของการที่ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายหนึ่ง หมายถึง การสูญเสียประโยชน์ของฝ่ายอื่น

2. ในยุคนวัตกรรม วิธีคิดและวิธีพัฒนากลยุทธ์การบริหาร ควรเป็นอย่างไร ทำไมเพียงใช้ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางยังไม่เพียงพอ คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดองค์กรและทรัพยากร การสื่อสารและการนำไปปฏิบัติ และการวัดผล (Kotler, 2003) มีความจำเป็นอย่างไรต้องปรับ ให้เหมาะสมกับยุคนวัตกรรมของประเทศไทย 4.0

เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการทำความเข้าใจกับ ปัญหา ผู้เขียนต้องการฉายภาพให้เห็นว่า ประเทศไทย 4.0 คือ อนาคตที่ยังอยู่ในกระบวนการเกิด ดังนั้นจึงไม่แน่นอนว่าจะเป็นอย่างใด เพราะยังไม่ใช้สิ่งที่เป็นปัจจุบัน ความเป็นเลิศ และวิธีการได้กลยุทธ์การบริหาร จึงเป็นสิ่งที่จะพัฒนาขึ้น ตามความคาดหวังของสังคมของอนาคตที่มองโรงเรียน เป็นพื้นที่สำหรับจัดเตรียมพลเมืองยุคสังคมนวัตกรรมผู้มี สมรรถนะที่จะทำให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ทัดเทียมหรือใกล้เคียงกับประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจสังคม ขั้นนำ โดยที่ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในระดับกลางตามการ จัดลำดับของธนาคารโลก (World Bank Group, 2017; Porter & Stern, 2017) จัดอันดับความก้าวหน้าทางสังคม ของประเทศไทยไว้ในลำดับกลาง (Porter & Stern, 2017) และจัดลำดับประเทศด้วยดัชนีชี้วัดนวัตกรรมประเทศไทยอยู่ใน อันดับตรงกลางเช่นกัน (Dutta, Lanvin, & Wunsch-Vincent, 2017) นอกจากนี้การแข่งขันในประชาคมโลกก็ยังเป็น พลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง สองข้อเท็จจริงกับเป้าของการขยับขึ้น สู่อันดับประเทศ 20 อันดับบนของโลกในเวลา 20 ปี คือ ความคาดหวังที่สูงแต่ไม่สามารถคาดล่วงหน้าว่าเป็นอย่างไร จึงเป็นที่มาของคำถามที่ว่า จะมีวิธีคิดและวิธีการอะไร ในการ พัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ของการศึกษา ตามความคาดหวังของสังคม ในภาวะของ อนาคตที่ยังไม่เห็น ไม่รู้ และไม่แน่นอน

3. องค์กรประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากผลงานวิจัยผู้เขียนสร้างและวางแนวทางการนำไปใช้เป็นตัวแบบประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน องค์ประกอบย่อย 20 องค์ประกอบ ผู้เขียนเลือกใช้ “ตัวแบบ” มากกว่า “แผนกลยุทธ์ one-size-fit-all” ซึ่งจริงองค์ประกอบ กลยุทธ์การบริหารไว้ตายตัว แต่ปรับเปลี่ยนวิธีแก้ปัญหา เฉพาะหน้าในระดับภาคติกเพื่อตอบสนองความแตกต่าง และความต้องการของแต่ละบริบท เพราะผู้เขียนตระหนักว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะใช้แผนเดียวกันกับต่างสภาพแวดล้อม แต่ใน สภาวะของการจัดการศึกษาปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมปกติ มีลักษณะเป็นความแปรปรวน (Kotler & Caslione 2009)

ผู้เขียนจึงเริ่มสงสัยว่า องค์กรประกอบของกลยุทธ์ยังเป็น ชุดเดียวกันได้หรือไม่ ถ้าได้จะใช้วิธีคิดและมีวิธีการอย่างไร ที่จะสร้างนวัตกรรมให้กับกลยุทธ์ ถ้าไม่ได้นวัตกรรมของ กลยุทธ์ในแต่ละบริบทจะไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนเองใน ทิศทางและวิธีการบรรลุเป้าหมายหรือ กรณีนี้ผู้เขียนคิดว่า เรากำลังเผชิญกับปัญหาแบบงูกินหาง (dilemma) ใน ด้านหนึ่งการตั้งองค์ประกอบให้ตายตัวดูเหมือนจะไม่ตอ บสนองทั้งข้อเรียกร้องและเป้าหมายของการบริหาร ในอีก ด้านหนึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบบ่อยจะดำเนิน การได้อย่างไรโดยไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของทิศทาง การพัฒนาและการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับ บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีที่นำมาใช้อย่างเป็น ระบบโดยคนทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน

สามปัญหามีคุณค่าควรแก่การคิดไตร่ตรองอย่างเป็น ระบบ มันหมายถึงความอยู่รอด ประโยชน์ ความสำคัญของ ผลงานวิจัยของผู้เขียนเอง ไม่ให้เป็นเพียงอีกงานวิจัยหนึ่ง ระหว่างงานวิจัยจำนวนมากที่นำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ แต่ที่ สำคัญยิ่งกว่า คือ ความคุ้มค่าของเวลาและความพยายาม ของโรงเรียนที่นำไปใช้ “ตัวแบบ” ของกลยุทธ์การบริหาร แต่ใช้วิธีคิดและวิธีการของนักนวัตกรรมพัฒนาและปรับ กระบวนทัศน์การคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ และวิธีการที่นำ ไปสู่การสร้างนวัตกรรมในกลยุทธ์การบริหาร ตามอัตลักษณ์ สภาพแวดล้อม และความต้องการของชุมชนของแต่ละ โรงเรียน โดยไม่สร้างความแปรปรวนกับทิศทางและเป้าหมาย ของความเป็นเลิศ

■ วิธีคิดของนักนวัตกรรม กับ การเปลี่ยนกระบวน กติการนิยามความเป็นเลิศ

ในหนังสือเรื่อง “วิธีคิดของนักนวัตกรรม” (Courros, 2015) แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการศึกษา และหมายถึงการทำให้ผู้เรียนเป็นเจ้าของการเรียนรู้ การ ค้นพบพรสวรรค์และไฟ และการสร้างวัฒนธรรมของการคิด สร้างสรรค์ในห้องเรียน แต่สิ่งที่อยู่เบื้องหลังความคิดดังกล่าว และมีความสำคัญยิ่งกว่าคือ วัฒนธรรมและวิธีคิดแบบ สร้างสรรค์ที่มีลักษณะสำคัญสองข้อ คือ ว่องไว คล่องแคล่ว (nimble and agile) โดยผู้เขียนได้แรงบันดาลใจจากคำยืนยัน ที่ว่า “นักการศึกษายิ่งใหญ่คือผู้สามารถปฏิบัติงานภายใต้ กรอบข้อจำกัดของระบบ สามารถสร้างโอกาสสำหรับการ เรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมได้” และนี่คือคำตอบสำคัญต่อปัญหา และคำถามเรื่องการนิยามกระบวนทัศน์ของความเป็นเลิศ ในกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในยุคนวัตกรรมว่า มีจุดเริ่ม ต้นที่ไหน และทำไมความเป็นเลิศจึงเป็นเหมือนเป้าวิ่ง ดังนั้น

จำเป็นต้องเป็นกระบวนการทดลองแบบวนรอบ (iterative experimentation) แทนกระบวนการตัดสินใจแบบครั้งเดียว (one-time decision)

ผู้เขียนขอแนะนำเสนอกระบวนการนิยามความเป็นเลิศใหม่ว่า เป็นการนิยามที่ไม่หยุดนิ่ง ใช้ความต้องการของผู้เรียนเป็นจุดเริ่มต้น และสังเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างสมดุล โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมใหม่ของการดำเนินงานทางการศึกษา ปัจจุบัน คือ ความแปรปรวน โดยวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง และยากต่อการคาดเดา ดังนั้นจึงมีพลวัตตามการเปลี่ยนแปลง

2. กระบวนการของนักนวัตกรรม เป็นการมองเข้าใจปัญหา ความต้องการของผู้ใช้งานเป็นจุดตั้งต้น โดยในสภาพแวดล้อมของการโรงเรียน ผู้เรียน คือ ผู้ใช้บริการ ที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก

3. การนิยามความเป็นเลิศ คือ การกำหนด “งานที่ต้องทำให้สำเร็จ” ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญแต่ละฝ่าย ในบริบทของโรงเรียน จึงเป็นกระบวนการสังเคราะห์ความต้องการที่แตกต่างและมีการเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

■ สภาพแวดล้อมปกติใหม่ คือ ความแปรปรวน

ก่อนเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมที่มนุษย์เป็นผู้สร้าง มีการเปลี่ยนแปลง แต่ช้าและใช้เวลานานระหว่างยุค เริ่มต้นการปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงต้นศตวรรษที่ 18 กับการค้นพบเทคโนโลยีเครื่องจักรไอน้ำ เป็นยุคของพัฒนาการด้านการสื่อสาร การคมนาคม การขนส่งที่รวดเร็วจำนวนมาก โดยใช้รถไฟ และเรือเครื่องจักรไอน้ำ แทนการเดินทางและการขนส่งโดยใช้แรงงานคนและสัตว์ ต่อมาในศตวรรษที่ 19 กับการค้นพบไฟฟ้า เป็นยุคของการพัฒนาเครื่องอำนวยความสะดวกจำนวนมาก เปลี่ยนแปลงการสื่อสาร การคมนาคม การผลิต การขนส่งให้เร็วขึ้น มีขนาดเล็กลง ใช้เครื่องจักรในกระบวนการผลิต การค้าในวงกว้าง เป็นยุคอุตสาหกรรมหนักที่ประเทศที่พัฒนาแล้วได้รับประโยชน์อย่างใหญ่หลวง โดยประมาณสองยุคแรกเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ละน้อยในช่วงเวลาเกือบสามร้อยปี

ปี 1970 ถือว่าเป็นช่วงวิวัฒนาการยุคดิจิทัลกับการพัฒนาคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในช่วงแรก กับการพัฒนาระบบสื่อสารอินเทอร์เน็ตในเวลาต่อมา เปลี่ยนแปลงระบบการสื่อสารการทำงาน วิถีชีวิตของผู้คนในวงกว้างและอย่างสิ้นเชิง

มีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมระบบการผลิตในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ ใช้เครื่องจักรกลเข้ามาทดแทนการใช้แรงงานคน ใช้คอมพิวเตอร์ทดแทนความสามารถด้านการคำนวณและการประมวลผลข้อมูล ส่งผลต่อการพัฒนาผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และความได้เปรียบของคนทำงาน ใช้ความรู้

ปัจจุบันสิ่งที่เริ่มปรากฏให้เห็นในช่วงสองทศวรรษแรกของศตวรรษที่ 21 คือ เครื่องสมองกลทำงานอัตโนมัติ (autonomous systems) เป็นยุคของคอมพิวเตอร์ที่เรียนรู้ได้ คิดได้ และทำได้ ในรูปของหุ่นยนต์มนุษย์ ซึ่งกำลังเข้ามาแทนที่การทำงานด้านความคิดของคน นอกเหนือจากการทำงานประจำที่ใช้ทักษะความแม่นยำสูง หุ่นยนต์มนุษย์รุ่นสองเป็นช่วงเวลาที่มองได้ว่า กำลังเข้าสู่ยุคสี่ของการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Schwab, 2016) ในมุมมองนี้จะเห็นได้ว่า จากปี 1970 ถึงปัจจุบันเป็นช่วงเวลาเพียง 50 ปี แต่มีสองยุคถือเป็นการพัฒนาที่รวดเร็วและใช้เวลาสั้นที่สุดเทียบกับ 300 ปี ของสองยุคแรกตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมในปี 1730 และดูเหมือนว่าการเปลี่ยนแปลงในช่วงต่อไปจะยิ่งมีความเร็วและรุนแรงมากยิ่งขึ้น

คำถามที่ตามมา คือ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมี่ความเกี่ยวข้องกับการนิยามความเป็นเลิศของการบริหารการศึกษาอย่างไร

■ การนิยามความเป็นเลิศเริ่มต้นที่ผู้เรียน แต่เป็นการนิยามที่ไม่หยุดนิ่ง

คำตอบสั้น ๆ ต่อคำถามดังกล่าว คือ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทั้ง 4 ฝ่าย ในระบบโรงเรียน ซึ่งนอกจากเป็นความต้องการที่แตกต่างกัน ยัง มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่แน่นอนตามสภาพการแข่งขันที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้เขียนขอเริ่มต้นด้วยการบรรยายความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละฝ่ายว่ามีความคงที่และมีการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยการแข่งขันอย่างไร

เริ่มต้นจากความต้องการของประเทศและสังคมปัจจุบัน ซึ่งมีความต้องการระดับนโยบายและมีลักษณะเป็น “ตัวกำกับควบคุม” ระบบการศึกษาในภาพรวม ประเทศไทยอยู่ในภาวะการแข่งขันทั้งในภูมิภาคและในโลกอันเป็นผลมาจากโลกาภิวัตน์และการสื่อสารอินเทอร์เน็ต เป็นการแข่งขันทั้งด้านการค้า การลงทุน การผลิต วัตถุดิบและแรงงาน จากนโยบายประเทศไทย 4.0 กระทรวงศึกษาธิการต้องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติให้มีขีดความสามารถใน

การแข่งขันและส่งเสริมความเท่าเทียมกันของการเข้าถึง การศึกษาที่ได้มาตรฐาน เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว หลักสูตรแกนกลางจึงมีการพัฒนาและปรับปรุงเป็นระยะ วางมาตรฐานเป็นข้อเรียกร้อง และวางกลไกขับเคลื่อนการ บรรลุมาตรฐานด้านการวัดและประเมินผล ด้วยการจัดการ ทดสอบระดับชาติ การประกันคุณภาพสถานศึกษา และการ ปฏิรูปการศึกษา ความเป็นเลิศในระดับนโยบายถูกวัดด้วยผล คะแนนสอบ O-NET ผลการประเมินคุณภาพของ สมศ. และ ผลการทดสอบระดับนานาชาติ PISA วัดระดับความเป็นเลิศ สำหรับประเทศด้วยผลการทดสอบและการประเมิน ใช้เป็น ตัวบ่งชี้หนึ่งถึงศักยภาพของประชากร ในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในอนาคตและเป็นดัชนีหนึ่ง ของการทำนายถึงพลเมืองที่ประสบความสำเร็จ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายที่สองคือผู้ลงทุนหรือเจ้าของ ในฐานะผู้รับประโยชน์จากผลประกอบการของโรงเรียน ความเป็นเลิศถูกนิยามด้วยบริการการศึกษาที่มีคุณค่า จำนวน ผู้เรียน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความเชื่อมั่นของสังคม และผลตอบแทนที่คุ้มค่า เพื่อรักษาทั้งจำนวนและผลประกอบการทางการเงิน ดังนั้นความเป็นเลิศสำหรับผู้ลงทุน คือ ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ วัดด้วยความสามารถในการ ได้คุณค่าสูงสุดทั้งด้านจำนวนนักเรียน การเติบโต และ ผลประกอบการ

ความเป็นเลิศสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้ดำเนินการสร้างคุณค่า ถูกนิยามด้วยความก้าวหน้า ความมั่นคงและความภูมิใจในอาชีพ ความเป็นเลิศสำหรับครู และบุคลากรทางการศึกษา คือ ผลตอบแทน วัดด้วยเงินเดือน และผลประโยชน์อื่น กับความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานและความภูมิใจในวิชาชีพ

นักเรียนและผู้ปกครองในฐานะผู้ใช้บริการการศึกษา และผู้จ่าย นิยามความเป็นเลิศด้วยผลประโยชน์สูงสุดของการ เข้าศึกษาที่คุ้มค่ากับเวลา ความพยายามและค่าใช้จ่าย เราเรียนผลประโยชน์นี้ว่า ผลลัพธ์การเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนมีความ ต้องการแตกต่างกันในสองช่วงเวลา ช่วงเวลาของอนาคต พวกเขาต้องการศึกษาต่อ มีอาชีพ และประสบความสำเร็จ ในชีวิตและการทำงาน กล่าวคือ พวกเขาไม่ได้ต้องการเพียง การอยู่รอด แต่ต้องการความก้าวหน้าและเติบโต สำหรับ ช่วงเวลาปัจจุบัน ผู้เรียนต้องการโอกาส ความเป็นอิสระ และความสุขกับการอยู่ เรียน ทำงาน กับเพื่อนและครู ความ ต้องการสองช่วงดังกล่าว จะเป็นจริงได้ มีความเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นทุกฝ่าย

จากภาพความต้องการข้างต้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 ฝ่าย ผู้เขียนสรุปความเป็นเลิศคงที่ของแต่ละมุมมองได้

ด้วย 4 วิธี ได้แก่ “ความสามารถการแข่งขัน ผลประกอบการ ผลตอบแทน ผลลัพธ์การเรียนรู้” เป็นที่น่าสังเกตว่าผลลัพธ์ การเรียนรู้ของผู้เรียน มีความเกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา กระบวนการเรียนรู้และการสอน ตั้งแต่หลักการ ห้องเรียน บรรยากาศวิธีสอน กิจกรรมการเรียนรู้ บทเรียนและเครื่องมือวัด ซึ่งหมายความว่า ถ้ายึดเอาผู้เรียนมาก่อนเป็นอันดับแรก แทนหลักสูตรและมาตรฐานที่ต้องสอนให้ครอบคลุมเนื้อหา เพื่อการสอบวัดผลระดับชาติ (ความต้องการของกระทรวง ศึกษาธิการ ต้นสังกัด โรงเรียน) หรือเพื่อการสอบเข้า การสอบ เลื่อนชั้น ย่อมหมายถึงการเปลี่ยนแปลงการนิยามความเป็น เลิศแบบกลับหัว ใช้ความต้องการของผู้เรียนเป็นจุดเริ่มต้น เปิดทางเลือกตามความสนใจ รองรับจังหวะการเรียนรู้ สร้าง พื้นที่การเรียนรู้ที่เปิด ยืดหยุ่น มีตารางเวลาเรียนที่ไม่จำเจ มีกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลที่เหมาะสมกับเป้าหมาย เนื้อหา และมาตรฐาน

สิ่งที่เกิดขึ้น คือ ความผันแปรภายนอกของการนิยาม ความเป็นเลิศ และความผันแปรภายในของแต่ละความ ต้องการที่ขัดแย้งกัน เป็นปัญหาต่อไปที่ผู้เขียนเรียกว่า “ข้อจำกัดของระบบ” จำเป็นต้องคิดต่างและคิดใหม่ ตอบ คำถามที่ว่า ทำอย่างไรจึงสามารถนิยามความเป็นเลิศภายใต้ ข้อจำกัดของระบบอย่างได้ผล โดยเฉพาะเมื่อข้อเรียกร้องของ แต่ละฝ่ายซึ่งเวลา ความพยายามและการลงทุน และแต่ละ ฝ่ายต่างถือว่า ความต้องการของตนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดใน ระบบการศึกษาของโรงเรียน

■ วิธีคิดของนักนวัตกรรมกับการนิยามความเป็นเลิศ

จากความเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เขียนมองเห็นว่า สิ่งที่ทุกฝ่ายต้องการซึ่งความสนใจและ ทรัพยากรของโรงเรียนนั้น คือ “ความเป็นเลิศ” ในมุมมอง ของแต่ละฝ่ายนั่นเอง ความเป็นเลิศคือสิ่งที่ถูกกำหนดจาก เป้าหมายและความต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา, 2559) ความเป็นเลิศ คือ การตอบสนองและการ บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า เมื่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นการซึ่งความสนใจและทรัพยากรที่จำกัดในระบบ ความท้าทายสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์คือ การนิยามความ เป็นเลิศ ที่ตอบสนองและจัดการความต้องการและเป้าหมาย ของฝ่ายต่างๆ ได้อย่างสมดุล ซึ่งหมายความว่า การตอบสนอง ความต้องการและเป้าหมายของฝ่ายหนึ่ง ต้องไม่หมายถึง การแย่งชิงมาจากความต้องการและเป้าหมายของฝ่ายอื่น เพื่อทำเช่นนี้ วิธีคิดของนักนวัตกรรมจึงเป็นแนวทางสำคัญ

ผู้เขียนสรุปวิธีคิดของนักนวัตกรรมด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ 1) ความเข้าใจลึกซึ้งในความรู้สึกของแต่ละผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย 2) การเป็นนักรบปัญหาและผู้ค้นพบทางแก้
3) ความเป็นผู้กล้ารับความเสี่ยง 4) ผู้สร้างและนักทดลอง
และ 5) ผู้ยืดหยุ่น อดทน และนักไตร่ตรอง (Coursos, 2015)
ลักษณะทั้ง 5 ชี้ไปในทิศทางที่นิยามความเป็นเลิศว่า
เป็นกระบวนการแก้ปัญหาด้วยการสร้างสรรค์ และจุดเริ่มต้น
คือ ความเข้าใจในความรู้ถึงความต้องการของแต่ละฝ่าย
เพื่อเข้าใจและนิยามปัญหาจากความรู้สึกของผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียแต่ละฝ่ายเป็นสำคัญ และแก้ปัญหาความ
ขัดแย้งการชิงความสนใจและทรัพยากรด้วยวิธีการแก้ปัญหา
ด้วยการสร้างสรรค์ ภายใต้กรอบข้อจำกัดของระบบที่กำลัง
ดำเนินการอยู่

ด้วยวิธีนี้ การนิยามความเป็นเลิศจึงเริ่มต้นจาก
ความต้องการของ “ผู้เรียน” เป็นอันดับแรก ในฐานะผู้ใช้บริการ
และผู้ให้คุณค่าตอบแทนแก่การจัดการศึกษา ซึ่งเป็นการดำเนินการ
ที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของผู้เขียน โดยมีการลำดับ
คำนิยามผลลัพธ์ 5 ด้านดังนี้ 1) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ให้ความ
สำคัญกับความรู้ความเข้าใจและสมรรถนะแห่งความสำเร็จ
มากกว่าคะแนนหรือเกรด 2) ความพึงพอใจ ความก้าวหน้า
การเติบโต และความภูมิใจในวิชาชีพของครู มากกว่าผลลัพธ์
ด้านค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว 3) จำนวนนักเรียนและ
อัตราการเติบโตของประชากรนักเรียน ในภาวะของข้อจำกัด
ของจำนวนการเกิดที่ลดลง 4) ผลประกอบการและความเข้ม
แข็งทางการเงิน และ 5) คุณภาพการศึกษาและโรงเรียนและ
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับ
ชื่อเสียงและความเป็นที่ไว้วางใจของชุมชนและสังคม

ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นแกนของการนิยาม
ความเป็นเลิศ ที่ประกอบด้วยองค์ความรู้และสมรรถนะ
ศตวรรษที่ 21 เป็นการตอบสนองความต้องการของ
ประเทศไทยโดยอัตโนมัติ ความรู้และการใช้ความรู้เป็นสิ่งที่
สังคมยุคนวัตกรรมต้องการ นี่คือนวัตกรรมที่เรียกว่า นวัตกรรม
ตอบสนองความต้องการด้านมาตรฐานของกระทรวง
ศึกษาธิการและตอบสนองนโยบายการพัฒนาการเข้าถึง
การศึกษาคุณภาพที่ทัดเทียมกัน นอกจากนี้ ผลลัพธ์การเรียนรู้
ของผู้เรียนยังเป็นจุดขาย ความเข้มแข็งทางการเงิน และที่มา
ของชื่อเสียงความไว้วางใจของสังคม

การนิยามความเป็นเลิศด้วยความพึงพอใจของครูเป็น
แรงขับเคลื่อนของระบบการศึกษา และกระบวนการ
เรียนการสอน ดังนั้นจึงถือเป็นตัวจักรสำคัญตัวหนึ่งของ
ผลลัพธ์การเรียนรู้ ในฐานะที่ครูเป็นผู้มีบทบาทโดยตรงต่อ
ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ความพึงพอใจของครูจึงส่งผล
ต่อทัศนคติความเป็นครู ว่าเป็นทั้งผู้สอนและผู้ฝึกสอน
ที่ปรึกษาและผู้กำกับ ต่อการใช้หลักการและยุทธศาสตร์

การสอนที่สอดคล้องกับความต้องการยุคใหม่ และต่อการ
สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทางกายภาพและออนไลน์
บรรยากาศและความสัมพันธ์ในห้องเรียน วิธีคิดและ
พฤติกรรมที่แสดงต่อกันและต่อกิจกรรมการเรียนรู้และ
บทเรียน ทั้งหมดนี้เป็นการนิยามความเป็นเลิศที่ไม่เพียงแต่
จะไม่ขัดแย้งกับความต้องการของผู้เรียนและโรงเรียน แต่ยังเป็น
ตัวแปรในฐานะตัวขับเคลื่อนความเป็นเลิศอื่นทั้งหมด

การนิยามความเป็นเลิศด้วยจำนวนนักเรียนและอัตรา
การเพิ่ม อาจมองว่าเป็นการนิยามที่แปลกแยกจากธรรมชาติ
ของบริการทางการศึกษา แต่ในภาวะของการลดลงของการ
เกิดของประชากร การรักษาและการเพิ่มจำนวนนักเรียนเป็น
เป้าหมายสำคัญของผู้ลงทุนและเจ้าของ เพราะนี่คือ แหล่ง
ที่มาของรายได้และเงินทุน ดังนั้นความเป็นเลิศในมุมมอง
ของผู้ลงทุน จึงเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินการและยังเป็นตัว
สร้างบรรยากาศความมีชีวิต เป็นขวัญกำลังใจของบุคลากร
ในโรงเรียน เพราะสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนลดลงปีต่อปี
ย่อมหมายถึง ความอ่อนแอทางการเงิน ความซบเซาห่อเหี่ยว
ของจิตใจ ความแห้งแล้งของความพยายาม และภาวะจำยอม
ของสิ่งที่คิดว่าหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่มีทางออก จำนวน
นักเรียนที่รักษาไว้หรืออัตราการเติบโตจึงเป็นเป้าหมายที่
ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ความเข้มแข็งทางการเงิน เป็นเป้าหมายสำคัญของ
โรงเรียนเอกชน แต่ที่รวมโรงเรียนภาครัฐที่ได้รับเงินการ
ดำเนินงานจากงบประมาณแผ่นดินด้วยเช่นกัน ข้อจำกัด
ทางการเงินหมายถึงความสามารถในการสร้างรายได้ที่เพียงพอ
และมากพอสำหรับตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียอื่น ผลกำไรและการลงทุนเพื่อการพัฒนาจึงเป็น
เป้าหมายคู่ที่เป็นความจำเป็นสำหรับความอยู่รอด ทั้งส่งผล
ต่อและเป็นผลที่ได้จากผลลัพธ์การเรียนรู้ ความพึงพอใจของ
ครูและจำนวนนักเรียน

สุดท้ายคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็น
เป้าหมายและกระบวนการในเวลาเดียวกัน มุมมองของ
เป้าหมายคุณภาพ คือ สิ่งที่โรงเรียน ประเทศ กระทรวง
ศึกษาธิการ ผู้ลงทุน นักเรียน และผู้ปกครองต้องการ เรานิยาม
คุณภาพทำนองเดียวกันกับความเป็นเลิศว่า หมายถึง ความ
ตรงตามข้อเรียกร้องและความต้องการ แต่เนื่องจากความ
ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสามารถในการตอบสนอง
ความต้องการมีลักษณะของความไม่หยุดนิ่ง เป้าหมาย
ของโรงเรียน คือ ความสามารถในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
ในด้านหนึ่งเป็นการวัดด้วยระบบประกันคุณภาพภายนอกของ
สมศ. แต่ในอีกด้านที่เป็นจริงและจำเป็นอย่างยิ่งกว่า คือ วิธีคิด
และทัศนคติคุณภาพที่ฝังการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เป็น

ส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำวันของครู นักเรียน และผู้บริหาร ทั้งหมดนี้ คือ ความน่าไว้วางใจและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ด้วยวิธีคิดของนักนวัตกรรม การบรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศ 5 ด้าน จึงเป็นกระบวนการคิดและการนิยามแบบวนรอบ (iterative decision) ซึ่งหมายความว่า การนิยามความเป็นเลิศเป็นการมองที่ผลลัพธ์ที่กำหนดจากความต้องการจริง ดังนั้นต้องยืดหยุ่น รวดเร็ว และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงความต้องการได้ทันเวลา ในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ จุดเริ่มต้นอยู่ที่ความเข้าใจสถานการณ์ภายนอกและภายใน กับความสามารถในการมองเป้าหมายอนาคตที่เป็นไปได้และการวางตำแหน่งที่เหมาะสมที่จะนำมาซึ่งชัยชนะและส่งผลกับการเคลื่อนสรรพกำลังและทรัพยากรขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย (Kotler, 2003) ความเข้าใจสถานการณ์ เป้าหมายและการขับเคลื่อนทรัพยากรมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็วทุกด้านอย่างปัจจุบันจึงไม่สามารถเป็นยุทธศาสตร์ที่หยุดนิ่งและกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ สู่ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องไม่หยุดนิ่ง การนำวิธีคิดของนักนวัตกรรมมาใช้ จึงนับว่าเหมาะสมกับเรื่องราวของสถานการณ์และเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้หัวใจของวิธีการของนักนวัตกรรม คือ ความยืดหยุ่น รวดเร็ว และการปรับตัวได้ทันทีโดยไม่ต้องสูญเสียทรัพยากรเวลาและความพยายามมากเกินไป วิธีคิดที่เริ่มต้นจาก “ความเข้าใจปัญหาความต้องการ” ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่นำไปสู่ “การระบุปัญหาหรืองานที่ต้องทำให้สำเร็จ” ก่อน “ออกแบบและสร้างทางแก้ ทดสอบ และทดลอง” ดำเนินการแบบวนรอบในระยะเวลาอันสั้น รวดเร็วและตรงประเด็น

บทสรุปจากมุมมองของความเป็นเลิศที่ต้องจัดการอย่างสมดุล เป็นการเผชิญกับความท้าทายที่ยังมาจากการพัฒนาของโลกและภูมิภาคด้วยอีกทางหนึ่ง ดังนั้น ความเป็นเลิศจึงเป็นเป้าวิ้ง และผลที่ตามมาคือ ความเป็นเลิศต้องไม่หยุดนิ่งแต่ยืดหยุ่น และปรับตัวเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง

ในมุมมองของการนิยามความเป็นเลิศข้างต้น ผู้เขียนประเมินการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาในช่วง 20 ปี ว่าต้องประสบกับภาวะชะงักงันในมุมมองของผลลัพธ์และในมุมมองของการปฏิบัติ สิ่งที่ปรากฏชัดเจน คือ นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ถูกออกแบบที่ส่วนกลาง ไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบในระดับโรงเรียน โดยเฉพาะการปฏิรูปไม่ได้ลงถึงระดับห้องเรียนและครู ดังนั้นผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เป็นดัชนีที่ต้องการใช้และวัดจากการทดสอบระดับชาติและระดับนานาชาติ จึงเป็นเพียงยอดภูเขาน้ำแข็งของปัญหา ส่วนฐานที่ใหญ่กว่ามากของปัญหา คือ ตัวแบบการศึกษาที่ไม่ตอบ

โจทย์ของความเป็นเลิศ และมีความล้าสมัยอย่างสิ้นเชิงเป็นต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในยุคอุตสาหกรรม เมื่อโรงเรียนเตรียมประชากรสำหรับเข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรม ไม่ต้องใช้ทักษะสูงนอกจากความสามารถในการรับคำสั่งและกระทำตามโดยลดข้อผิดพลาดในส่วนของตนเองได้มากที่สุดและทำงานได้เร็วที่สุดในเวลาเดียวกัน แต่นับจากปี 1970 พร้อมกับการมาของเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ปี 1980 กับการแพร่หลายครั้งแรกของอินเทอร์เน็ตในภาคธุรกิจ ปี 2000 กับการมาถึงของเครือข่ายไร้สาย และปัจจุบันเครือข่ายสังคม (Schwab, 2016) พัฒนาการเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อระบบการผลิตในภาคเศรษฐกิจอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ทั้งในแง่ของการผลิต การจ้างงาน การขนส่ง และการค้า ประเทศไทยเคยได้ประโยชน์จากการผลิตที่ใช้แรงงานฝีมือต่ำราคาถูกแต่ไม่สามารถใช้ยุทธศาสตร์นี้อีกต่อไปหลังจากประเทศจีนเปิดประเทศและเข้าร่วมในเศรษฐกิจ การตลาดสามารถทุ่มสินค้าราคาถูกคุณภาพต่ำไปควบคู่กับการผลิตสินค้าไฮเทคราคาสูงควบคู่กัน

การศึกษาในวันนี้จึงไม่สามารถเป็นระบบที่หยุดนิ่งตายตัว ยึดความสมบูรณ์แบบ แต่เป็นระบบที่สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้ทันทีและทันต่อการใช้งาน ในมุมมองของการบริหารยุทธศาสตร์ แนวคิดและวิธีการของนักนวัตกรรมเท่านั้น ที่เป็นคำตอบเพราะนวัตกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พยับวุฒิรงค์, 2557)

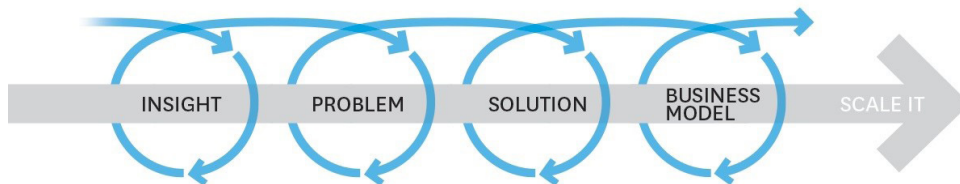
■■ วิธีการนักนวัตกรรม กับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ผลตามประการหนึ่งของการใช้วิธีคิดของนักนวัตกรรมในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการนิยามความเป็นเลิศ คือ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศดังกล่าว จึงต้องมีลักษณะทำนองเดียวกันกับกระบวนการนิยามความเป็นเลิศ

เพื่อทำความเข้าใจกับวิธีการของนักนวัตกรรม เราควรทราบว่ ที่มาของวิธีการโดยพื้นฐาน คือ กระแสวิศวกรรมซอฟต์แวร์ที่เรียกว่า Lean Development ที่แพร่กระจายเข้าสู่โลกของธุรกิจเต็มตัวในบางส่วนของโลก (Molesky & Barry, 2015) หลักการของกระบวนการนี้ คือ การลดขั้นตอน ความคล่องตัว และความเร็วในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและการวนรอบของการพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการปัญหาและคำถามของมนุษย์ที่ใช้งานได้จริงและอย่างมีคุณค่าทางธุรกิจหรือสังคม วิธีการจึงมีลักษณะเป็นการวนรอบของการออกแบบ พัฒนา และการทดสอบกับผู้ใช้ ตามด้วยการ

ปรับปรุงการออกแบบ พัฒนา และทดสอบด้วย การใช้งานจริง จนกว่าสินค้าและบริการจะดีเพียงพอสำหรับการจำหน่าย แต่รอบของการวน จะมีระยะเวลาระหว่างสัปดาห์กับเดือน ไม่เกินสองเดือน ซึ่งต่างจากระบบการผลิตในสมัยก่อนที่ต้องรอจนกว่าการออกแบบจะเสร็จสิ้นสมบูรณ์ก่อนการผลิตต้นแบบ แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการทดสอบ เมื่อทดสอบจนสมบูรณ์แบบแล้ว จึงเข้าสู่ระบบการผลิตและจำหน่ายใช้เวลาแต่ละขั้นตอนเป็นหลายเดือนจนกระทั่งเป็นปีและหลายปี จนบางครั้งสินค้าและบริการที่ผลิตออกจำหน่ายต้องประสบกับภาวะความล้มสมัยตั้งแต่วันแรกของการวางตลาด

การนำวิถีคิดและวิธีการของนักนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร จึงเทียบได้กับสิ่งที่โรงเรียนคุ้นเคยกับดำเนินการมาตลอดสามสิบปีที่ผ่านมาที่ต้องรอคอยหลักสูตรจากส่วนกลางที่ต้องผ่านการทดลองใช้และรายงานผล จนกระทั่งประกาศใช้อย่างเป็นทางการ แต่รอบของการปรับเปลี่ยนใช้เวลามากกว่า 5 ปี ซึ่งในภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างปัจจุบัน ทันทีที่ประกาศใช้หลักสูตรใหม่ก็ล้มสมัยไปแล้วอย่างไรก็ตามในระดับหลักสูตรแกนกลาง มีการเปิดช่องให้สถานศึกษาสร้างหลักสูตรสถานศึกษาได้ ซึ่งมีไว้เพื่อตอบสนองความแตกต่างของความต้องการเฉพาะที่มีคุณและประโยชน์ต่อการปรับระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี



นวัตกรรมหรือการบังเกิดขึ้นของความคิดใหม่ บริการสินค้าใหม่ คำตอบและทางแก้ใหม่ เริ่มต้นที่ “ความเข้าใจ” ของปัญหาและความต้องการในระดับลึก เป็นความเข้าใจเป็นการกระทำระดับความรู้ลึกมากกว่าระดับปัญญา เกิดขึ้นเหมือนเป็นการสังหรณ์ใจ เกิดจากการได้สัมผัสกับความเป็นจริงของความต้องการ ปัญหา และคำถาม เกิดจากการสังเกต การสนทนา จนกระทั่งเกิดภาวะที่อาจเรียกว่า “การรู้แจ้ง” การเห็นภาพ (เกียรตติชโร โฆมานะสิน, 2556) การรับรู้ในความรู้สึกถึงสิ่งที่เป็นความต้องการ ควบคู่กับความตระหนักว่าการตอบสนองที่พบอยู่ในปัจจุบันยังไม่ดีเพียงพอ เป็นความเข้าใจว่า ยังมีความคิดใหม่ที่ดีกว่า สามารถทำประโยชน์และมีหนทางที่จะสำรวจค้นหาและสร้างได้ ขั้นตอนนี้ เรียกว่า “insight” ในทางการศึกษานี้คือ การค้นพบภาพใหญ่ของประเทศ ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาซึ่งเห็นความ

ผู้เขียนย้อนกลับไปที่วิธีคิดของนักนวัตกรรมในกระแส Lean Development ว่าคิดอย่างไร มีวิธีการพัฒนานวัตกรรมอย่างไร เพื่อทำความเข้าใจกับประโยชน์ของการนำมาใช้กับการพัฒนากลยุทธ์ที่ถูกรับไปใช้ได้จริงและได้ประโยชน์คุ้มค่า ก่อนอื่นในขณะทีนวัตกรรมเป็นความจำเป็นสำหรับยุคที่ต้องเผชิญกับวิกฤติของความไม่แน่นอน สำหรับนักการศึกษาความแน่นอนคือสิ่งที่พวกเขาแสวงหา พวกเขาคุ้นเคยกับการทดลองจนมั่นใจว่าได้ผลจึงจะนำมาใช้กับระบบการศึกษา แต่ตามวิถีคิดของนักนวัตกรรม นักการศึกษาเป็นคนที่สามารถทำงานได้ภายในข้อจำกัดของระบบ ภายใต้ข้อเท็จจริงที่ว่า โลกในยุคปัจจุบัน ความแน่นอน คือ ความไม่แน่นอน ดังนั้นจึงเป็นโลกที่ไม่คุ้นเคยสำหรับนักการศึกษา (Couros, 2015) ดังนั้นการบริหารองค์การการศึกษาในมุมมองของนักนวัตกรรมต้องประสบความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของความชอบความไม่ชอบของผู้ใช้บริการทางการศึกษาทั้ง 4 ฝ่ายเอง การเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์ของแต่ละกลุ่ม กับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ต้องเผชิญและแก้ไข นักนวัตกรรม ซึ่งหมายถึง ทุกองค์กรที่ต้องการจัดการกับความไม่แน่นอนอย่างได้ผลท่ามกลางข้อจำกัด จึงต้องเปลี่ยนวิถีคิดวิธีการ ตัวแบบหนึ่ง คือ วิธีการของนักนวัตกรรม (Furr & Dyer, 2014) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 อย่าง ดังภาพ

ต้องการบางด้านที่ไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับการตอบสนองอย่างไม่ดีพอ อาจเป็นเรื่องของทฤษฎีการเรียนรู้ ศาสตร์การสอน สภาพแวดล้อม กิจกรรมการเรียนรู้ บทเรียน การวัดและประเมินผล การพัฒนาครู

หลังจากได้ภาพลึกของปัญหาและความต้องการ ขั้นตอนต่อไป คือ การค้นคว้าทำความเข้าใจระดับปัญญา เพื่อทำการจัดกลุ่ม เปรียบเทียบ แบบรูป ธรรมชาติของปัญหาความต้องการ เพื่อใช้เป็นจุดตั้งต้นของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมต่อไป วิถีคิดและวิธีดำเนินการของนักนวัตกรรมในขั้นนี้ คือ การนิยามว่า “อะไรคือสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ” อะไรคือปัญหาแท้จริงที่ถ้าแก้ไขได้จะเป็นคำตอบต่อปัญหาและความต้องการที่ค้นพบได้อย่างมีคุณค่า นักนวัตกรรมเรียกขั้นตอนนี้ของการคิดเรียกว่า “problem” มันคือ job-to-be-done นั่นคือ “การตั้งปัญหาที่ต้องแก้” เป็นปัญหาโอกาส ความ

ต้องการ แม้กระทั่งคำถามที่ต้องการทางแก้ การใช้ประโยชน์ การตอบสนองและคำตอบ

สองช่วงแรกของวิธีการเป็นช่วงของ “การค้นคิดที่เปิดไปสู่ความเป็นไปได้” โดยไม่มีขอบเขต ไม่คำนึงถึงข้อจำกัด อุปสรรค เป็นช่วงของการคิดเพื่อการออกแบบทางแก้ซึ่งมองจาก 3 ตัวแปร คือ 1) เทคโนโลยีปัจจุบันเท่าที่รู้จักรองรับและสามารถนำไปสร้างและปฏิบัติได้ในสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน 2) ต้องส่งผลประกอบทางการเงินดีขึ้น และ 3) เป็นที่ต้องการของครู นักเรียนผู้ปกครอง และชุมชน ขึ้นตอนนี้เป็น การรวบรวมการคิดเชิงการออกแบบ ซึ่งเมื่อได้ภาพที่ชัดเจนจากสองภาคส่วนข้างต้นกับตัวแปรสามตัวสำหรับการพิจารณาเป็นการ “ออกแบบ พัฒนา ทดสอบ ลองใช้จริง” เป็นส่วนที่วนเป็นรอบ ระยะเวลาจนกว่าจะได้ทางออกที่ดีพอที่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง สังคมยอมรับได้และยอมรับ ใช้ ขึ้นตอนนี้เป็นส่วนที่เรียกว่า “solution” ผลผลิตจากส่วนนี้ คือ ระบบการศึกษาที่ถือว่าเป็น “เวอร์ชันแรก” หรือกลยุทธ์การบริหารเวอร์ชันแรกของการใช้งานจริง เป็นบริการทางการศึกษา “ที่ใช้ได้” แม้ว่าอาจจะยังไม่ใช่ระบบที่ดีที่สุดที่สามารถสร้างขึ้นมาก็ได้ก็ตาม

หลังจากได้ทางแก้ที่เป็นที่ยอมรับได้แล้ว ขั้นสุดท้ายคือ การพัฒนาต่อจนสามารถเป็นนวัตกรรมที่ถูกนำไปใช้ในวงกว้างและครอบคลุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นระยะเวลาของการหวังผล โดยที่ในระหว่างทางกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมยังคงดำรงอยู่ต่อไป จากการที่ผลลัพธ์การเรียนรู้และเป้าหมายอื่นของโรงเรียน จะเป็นกรอบการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำกลับไปปรับปรุงระบบ ถ้าระบบคือ สาเหตุของผลลัพธ์ที่ไม่ได้ตามเป้าหมายหรือปรับปรุงการปฏิบัติ การสอนและการเรียน ถ้าปัญหาของผลลัพธ์อยู่ที่การปฏิบัติ

การนำวิธีการของนักนวัตกรรมมาใช้กับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เป็นการมองกลยุทธ์การบริหารเป็นนวัตกรรม และเป็นนวัตกรรมที่ถูกพัฒนาในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ครบ รวดเร็ว และทันเวลา แต่คำถามใหญ่สำหรับนักการศึกษา คือ การใช้วิธีดังกล่าวจะทำให้เกิดภาวะที่เรียกว่า “ความแปรปรวน” ของทิศทางและวิธีการบริหารเสียเอง ทำให้เกิดความเสียว่าจะได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่ และจะทำให้กลยุทธ์กลายเป็นความสับสนสำหรับคนในองค์กร

เพื่อตอบคำถามสำคัญข้อนี้ ผู้เขียนนำแนวคิดด้าน “ตัวแบบ” มาใช้ร่วมกับนวัตกรรมกลยุทธ์การบริหาร โดยมองว่ากลยุทธ์ที่เกิดจากวิธีการพัฒนาของนักนวัตกรรม มีลักษณะเป็น “ตัวแบบ” คือ การจำลองความเป็นจริงด้วยองค์ประกอบ

สำคัญที่สามารถอธิบายทั้งผลลัพธ์และตัวขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ในเวลาเดียวกัน ในแง่นี้ตัวแบบมีลักษณะของความนิ่งในระดับพอดีในฐานะเป็นคำบรรยายสิ่งที่เกิดขึ้น และเป็นคำอธิบายเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น ความเข้าใจสองด้านด้วยตัวแบบนี้ทำให้ผู้ใช้กลยุทธ์การบริหารสามารถ “ปรับการใช้ตัวแบบ” ได้ตามบริบท สมมุติฐานที่ต้องเป็นจริง และใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์ประเมินประสิทธิผลของ กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศได้ โดยในด้านหนึ่ง เป็นกลยุทธ์ที่ไม่หยุดนิ่งตายตัว และในอีกด้านหนึ่ง เป็นกลยุทธ์ที่นิ่งเพียงพอที่จะไม่ก่อให้เกิดความสับสนในระหว่างผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จนทำให้สูญเสียธรรมชาติของความเป็นกลยุทธ์ นั่นคือ เป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นที่ต้องการ ความเข้าใจอุปสรรคและสิ่งกีดขวาง และการระดมทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย สำหรับยุคปัจจุบันกลยุทธ์การบริหารต้องการทั้งความไม่หยุดนิ่งและความนิ่งในอัตราส่วนที่ลงตัว โดยไม่มีคำตอบหนึ่งเดียวที่เป็นจริงสำหรับทุกที่ ทุกสถานการณ์เสมอไป

■ วิธีคิด วิธีการทางนวัตกรรมกับการระบุองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

หลังจากใช้วิธีคิดและวิธีการของนักนวัตกรรมกับการนิยามความเป็นเลิศและการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนแล้ว ผู้เขียนขอแนะนำประเด็นสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับผลงานวิจัยของผู้เขียนโดยตรง นั่นคือ การใช้ระบบบริหารความเป็นเลิศทางการศึกษา (NIST) เป็นตัวแบบขององค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหาร เมื่อผู้เขียนไตร่ตรองการค้นพบและการใช้ดังกล่าวในมุมมองของวิธีคิดและวิธีการของนักนวัตกรรม จึงสงสัยว่า องค์ประกอบดังกล่าวยังคงเป็นนวัตกรรมหรือไม่ ในความหมายที่เราเริ่มใช้มาตั้งแต่ต้นในการศึกษาคั้งนี้ นั่นคือ เราจะสามารถใช้องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารต่อไปเมื่อการนิยามความเป็นเลิศและกลยุทธ์ การบริหารต่างมีลักษณะของความไม่หยุดนิ่ง แม้ว่าจะมีระดับความนิ่งในระดับที่เหมาะสมและการนำไปใช้ ที่มีแนวทางของการเป็น “ตัวแบบ” ที่ปรับตัวได้เอง ยังสามารถทำได้ โดยไม่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน องค์ประกอบย่อย 20 องค์ประกอบจริงหรือ สรุปได้เป็นคำถามเดียวว่า นวัตกรรมขององค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศอยู่ตรงไหนในบริบทของความเป็นเลิศที่ไม่หยุดนิ่งและกลยุทธ์การบริหารที่มีการปรับตัวตลอดเวลา

เพื่อเข้าใจความสำคัญคำถามนี้ ผู้เขียนขอทบทวนผลการค้นพบเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

โดยสังเขป ในอีกมุมมองหนึ่งที่แบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้หลักการจัดกลุ่มด้วยการนำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ 4 ฝ่าย เป็นตัวตั้งต้น

กลุ่มแรก ทิศทางและวิธีการ เป็นกลุ่มจาก “ความต้องการที่แตกต่างหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ระดับสูง คือ ประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการ ต้นสังกัดและผู้ลงทุนที่ถูกแปลเป็นการปฏิบัติการ ประกอบด้วย “การวางวิสัยทัศน์ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการมุ่งเน้นตลาดและผู้เรียน” รวม 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบกลุ่มนี้มีลักษณะเป็นการกำหนดทิศทางและการวางตำแหน่งของข้อเสนอ (Value Proposition) เพื่อตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างสมดุลในมุมมองที่สังเคราะห์ความต้องการต่างๆ เป็นข้อเสนอทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม มีลักษณะเปิด เป็นทางเลือกตามความสนใจ ความต้องการ และความสำเร็จในชีวิตของผู้เรียน ในหลักคิดของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ข้อเสนอต้องโดดเด่น แตกต่าง เป็นที่ต้องการ และส่งผลทางบวกต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในที่สุด

องค์ประกอบกลุ่มที่สองเป็นเรื่องของการขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศ โดยมีสามองค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เป็นการเคลื่อนทรัพยากรและสรรพกำลัง 3 อย่างที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ในระหว่างสองกลุ่มแรก ผู้เขียนแทรกองค์ประกอบด้าน “นวัตกรรมและความรู้” ไว้เป็นองค์ประกอบกลุ่มที่สาม โดยมองว่าองค์ประกอบกลุ่มนี้มีด้านเดียวเป็นเหมือนกับ meta-component คือ เป็นองค์ประกอบที่อยู่ในทุกองค์ประกอบที่เอ่ยถึงข้างต้น และแปลเป็นภาษาดำเนินงาน หมายถึง นวัตกรรมและการใช้องค์ความรู้กับทุกองค์ประกอบของกลยุทธ์ ดังนั้นนวัตกรรมและองค์ความรู้ไม่ได้เป็นเพียงองค์ประกอบด้านหนึ่งใน 8 ด้าน แต่เป็นองค์ประกอบที่แฝงอยู่ในทุกองค์ประกอบและทำให้ “ตัวแบบ” กลยุทธ์การบริหารมีลักษณะไม่ตายตัว ไม่หยุดนิ่ง แต่ปรับตัวได้ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น นวัตกรรมในการสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง (การออกแบบผังองค์กร การสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าร่วม สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา) ในการปรับปรุงระบบและกระบวนการทางการศึกษาให้ใหม่ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการสานองค์ประกอบสำคัญเหล่านี้เข้าเป็นสถาบันที่แข็งแกร่ง วิธีคิดแบบนี้เรียกร้องความเข้าใจที่ลึกในสิ่งที่เรียกว่า “งานที่ต้องทำให้สำเร็จ” กับวิธีการใหม่ที่ดีกว่าเพื่อการทำให้สำเร็จ โดยที่ทางแก้และองค์กรที่นำเสนอ

จะต้องเป็นสิ่งที่ทำได้ ปฏิบัติได้ และเป็นที่ต้องการของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องในเวลาเดียวกัน

เมื่อนวัตกรรมและองค์ความรู้ถูกนำไปใช้ในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ทั้งในระดับโรงเรียนและในระดับห้องเรียน จะสะท้อนภาพใหม่และดีกว่าของบรรยากาศ ความสัมพันธ์ คุณค่าร่วมที่มีความสำคัญต่อความเป็นไปได้ของการเปิดโรงเรียนและห้องเรียน สูโลกร้างของโลกออนไลน์เพื่อให้ระบบการศึกษาใหม่เกิดขึ้น เป็นการเปลี่ยนห้องเรียนที่เคยเป็นพื้นที่สี่เหลี่ยม นักเรียนหันหน้าเข้าหากระดานหน้าห้อง ทั้งวันตลอดสัปดาห์ตลอดปี เปลี่ยนพื้นที่ซึ่งเหมาะสำหรับการเรียนรู้แบบมวลชนใหญ่ ที่ครูเป็นปราชญ์กลางเวที นักเรียนเป็นผู้ชม เปลี่ยนกิจกรรมการเรียนรู้ที่ ครู “บรรยาย สาธิต” และนักเรียน “ฟัง จด ท่อง จำ สอบ” ให้กลายเป็นพื้นที่ของการเรียนรู้ของคุณนวัตกรรมที่คาดหวังว่า ผู้เรียนจะเป็นผู้ “คิดสร้างความรู้ใหม่ ดีกว่าเดิม และเป็นประโยชน์” นวัตกรรมของการออกแบบห้องเรียนเป็นพื้นที่ทำงานสำหรับนักเรียน นวัตกรรม เป็นพื้นที่ที่นักเรียนเป็นตัวเอก ใช้เวลาทั้งหมดสำหรับสร้างความรู้ และใช้ความรู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และนวัตกรรมในห้องเรียน ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องของเทคโนโลยี ดังที่เข้าใจ แต่เป็นการมุ่งแสวงหาความได้เปรียบจากการที่ในศตวรรษใหม่ กฎ กติกา กรอบการแข่งขัน มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากคนที่เคยได้เปรียบกลายเป็นคนเสียเปรียบ คนที่เคยเสียเปรียบกลายเป็นคนที่ได้เปรียบ ขึ้นอยู่กับว่าใครจะเห็นโอกาสใหม่และใช้โอกาสได้ดีกว่าและก่อนผู้อื่น (พงษ์ ภาวิจิตร, 2558)

จากภาพของวิธีการระบุงค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารในงานวิจัยของผู้เขียน ทำให้ได้คำตอบว่า องค์ประกอบที่ค้นพบเป็น “ตัวแบบ” ในอันดับแรก และการฝังนวัตกรรมไว้ในตัวแบบเป็น meta-component ของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นความฉลาดของตัวแบบนี้ที่จะสามารถใช้วิธีคิดและวิธีการของนักนวัตกรรมกับองค์ประกอบอื่นของกลยุทธ์ โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนตัวแบบที่ใช้บรรยายและอธิบายความเป็นเลิศของการบริหารแต่อย่างใด ในมุมมองนี้ วิธีการของนักนวัตกรรมถูกนำมาใช้สร้างนวัตกรรมของกลยุทธ์ที่เรียกว่า sustaining innovation ซึ่งหมายถึงเป็นการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ที่ดีกว่า จากสิ่งที่มีอยู่เดิมและแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยไม่มีการเปลี่ยนหรือหยุดตัวแบบเดิมแต่อย่างใด แต่คำตอบนี้ ไม่ได้เป็นการปฏิเสธว่า นวัตกรรมที่ฝังอยู่ในตัวแบบขององค์ประกอบกลยุทธ์การบริหาร จะไม่นำไปสู่ นวัตกรรมที่เรียกว่า disruptive innovation คือ การเกิดขึ้นของตัวแบบใหม่ที่ทำลายล้างตัวแบบเดิม ซึ่งอาจหมายถึงการเปลี่ยนหลักการพื้นฐานของการสร้างตัวแบบเอง หรือ

การเปลี่ยนตัวองค์ประกอบด้วยระบบการคิดใหม่ที่แตกต่างจากเดิม ดีกว่าและได้ผล

■ unasru

การศึกษาต่อยอดด้วยการนำวิธีคิดและวิธีการของนักนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ในด้านหนึ่งดูเหมือนเป็นความขัดแย้งกับการค้นพบของผู้เขียนในงานวิจัย ในแง่ที่ว่าตามปกติกลยุทธ์การบริหารมักมีผลผลิตเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่มีระยะเวลานานพอสมควร ระหว่างสามถึงสี่ปีหรือแม้กระทั่งสี่ปี แต่ถ้ามองอีกด้านจากการที่ผู้เขียนได้รวมเอานวัตกรรมและองค์ความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกลยุทธ์เอง ในฐานะเป็น meta-component ทำให้ยอมรับได้ว่า การศึกษานี้เป็นเพียงการกำจัดโพกัสของความคิดให้ชัดเจนที่องค์ประกอบด้านนวัตกรรมที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์ประกอบอื่น จากการนำเสนอในการศึกษารุ่นนี้ โดยใช้วิธีคิดและวิธีการของนักนวัตกรรมเป็นกรอบอ้างอิง ทำให้เห็นชัดเจนว่า การรวมนวัตกรรมเข้าในตัวแบบ ไม่ได้เป็นเพียงแฟชั่นตามสมัยนิยม แต่ถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่ใหม่ ดีกว่า มีคุณค่าเหมาะสมและลงตัวกับยุคสังคมนวัตกรรมอย่างแท้จริง

นอกนั้นนวัตกรรมที่เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหาร ไม่ได้เป็นเพียงทฤษฎีทางวิชาการสำหรับนักคิด แต่เราตระหนักได้ว่า การกระทำดังกล่าวมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่กระบวนการทัศน วิธีคิด และวิธีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเอง เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบทำลายล้าง disruptive innovation ที่ส่งผลทั้งต่อการคิดทางกลยุทธ์ การบริหารกลยุทธ์ และที่สำคัญ ตอบทบทนาการบริหารอย่างเห็นได้ชัดเจน

ในด้านแรก การนิยามความเป็นเลิศ หมายถึง การสังเคราะห์ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่มาจากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญแต่ละฝ่ายอย่างสมดุล โดยแบ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ออกเป็น 5 ด้าน แต่มีจุดเริ่มต้นที่ผลลัพธ์ของผู้เรียน เรียงลำดับได้ดังนี้ 1) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่นิยามจากความสำเร็จของผู้เรียนที่ได้มาตรฐานชาติและนานาชาติ 2) ความพึงพอใจของครูที่เป็นผลมาจากความสำเร็จในห้องเรียนที่นำไปสู่ผลลัพธ์การเรียนรู้ และรวมถึงความก้าวหน้า การเติบโต และความมั่นคงในอาชีพการเป็นครูกับความภาคภูมิใจในวิชาชีพที่เป็นแรงผลักดันในภาวะที่การเปลี่ยนแปลงเรียกร้องความพยายาม ความคิด และแม้กระทั่งการลงทุน 3) จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นและอัตราการเติบโต ท่ามกลางกระแสของการลดจำนวนประชากรเกิดใหม่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่โรงเรียนต้องการ และต้องมี

ข้อเสนอทางการศึกษาใหม่ที่เป็นที่ต้องการและมีคุณค่า 4) ผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพของงานดำเนินงานในภาวะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด และ 5) คุณภาพการศึกษาและระบบปรับปรุงคุณภาพต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ทำให้โรงเรียนไม่เพียงแต่รักษาความโดดเด่นได้อย่างยั่งยืน แต่ยังหมายถึงคงความเป็นเลิศในสี่ด้านข้างต้น และความเชื่อมั่นของชุมชนและสังคม

ด้านที่สอง การใช้วิธีคิดและวิธีการของนักนวัตกรรมยังหมายถึง การเปลี่ยนวิธีพัฒนากลยุทธ์การบริหารให้มีลักษณะที่แตกต่างจากระบบและวิธีปฏิบัติของการบริหารยุทธศาสตร์ ทำให้กระบวนการและวิวัฒนาการกลยุทธ์สั้นลงเร็วขึ้น เปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาโดยไม่จำเป็นต้องสร้างความสับสน โดยใช้หลักการตัดสินใจแบบวนรอบของนักนวัตกรรม ทำให้คงรักษาความไม่หยุดนิ่งของกลยุทธ์กับความนิ่งที่เพียงพอที่จะไม่ก่อให้เกิดความสับสนในระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยวิธีใหม่ นำไปสู่การใช้แนวทางของตัวแบบในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ประกอบด้วย นวัตกรรม 5 ด้านที่สำคัญ และเป็นกลไกขับเคลื่อนความสัมฤทธิ์ผล ได้แก่ 1) องค์กรที่เข้มแข็งด้วยข้อเสนอทางการศึกษาที่นักเรียนและผู้ปกครองจะไม่ปฏิเสธวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรที่แข็งแกร่งทนทานต่อแรงเสียดทานของการเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรค บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเฉพาะตัวและโดดเด่น กระบวนการทางการศึกษาทั้งหมดที่เปลี่ยนนักเรียนเป็นนักคิด นักนวัตกรรม หรือพลเมืองแบบที่โรงเรียน สังคม ประเทศชาติต้องการ และเทคโนโลยีที่นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร 2) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งระดับโรงเรียนและห้องเรียนที่เปิดสู่โลกกว้างของความรู้ ไม่จำกัดอยู่ในห้องสี่เหลี่ยม และเป็นพื้นที่ทำงานสำหรับนักเรียน ไม่ใช่เวทีสำหรับครูแสดงความเชี่ยวชาญเชี่ยวชาญกลางเวที 3) ยุทธศาสตร์การสอนและบทบาทครูที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยระบบการศึกษาใหม่ที่สอดคล้องกับตัวแบบการเรียนรู้ของยุคสังคมนวัตกรรม 4) การเรียนรู้และบทบาทของนักเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป จากการเป็นเพียงจำนวนในหมู่มวลนักเรียนไปเป็นศูนย์กลางของความสนใจที่ความสนใจของแต่ละคนได้รับการตอบสนองในวิธีของตนเอง และ 5) การพัฒนาครูให้เป็นครูวิชาชีพ ที่การเรียนรู้ใหม่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ของนักเรียนโดยตรง

ด้านที่สาม เป็นผลตามของการเปลี่ยนแปลงสองด้านข้างต้น คือ ความท้าทายต่อผู้บริหารที่ต้องเปลี่ยนกระบวนการบริหาร บทบาทและพฤติกรรมการบริหารอย่างมีนัยสำคัญ วิธีคิดและวิธีการของนักนวัตกรรม คือ การเผชิญกับความไม่แน่นอนด้วยความไม่แน่นอน ความใหม่ คือ ความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ว่า สิ่งที่เกิดขึ้นที่ทำได้ผลหรือไม่ กระบวนการ
การบริหารที่ต้องการความแน่นอนของผลลัพธ์จากการ
ดำเนินการจึงถูกท้าทาย ผู้บริหารจึงต้องปรับบทบาทจาก
“ผู้ตัดสินใจ” เพราะการตัดสินใจในภาวะของความไม่แน่นอน
คือ การเสี่ยงต่อความล้มเหลวเป็นบทบาทของ “นักทดลอง”
ผู้ทำการตัดสินใจแบบวนรอบ (iterative decision) ผู้ต้องการ
ตอบสนองความต้องการและปัญหาด้วยทางแก้ที่ใหม่และ
ดีกว่า เพียงพอต่อสถานการณ์กระบวนการนวัตกรรมเป็น
กระบวนการ “วนรอบ” จากความเข้าใจ สู่ปัญหา ทางแก้ และ
ประโยชน์ เป็นการวนที่ไม่มีสิ้นสุด แต่ไม่ได้หมายความว่า
เป็นการวนอย่างไม่มีเป้าหมายและไม่มีหลักการ

นวัตกรรมในมุมมองของวิธีคิดและวิธีการพัฒนากลยุทธ์
การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จึงนำมาทั้งผลลัพธ์ที่พึง
ประสงค์และความท้าทายและความเสี่ยง ข้อเรียกร้องจาก
ผู้บริหารที่ใช้วิธีการนี้ให้ตระหนักและปรับเปลี่ยนกระบวนการ
ทัศน์การบริหาร จากผู้ตัดสินใจ เป็นนักทดลอง ในสังคมยุค
นวัตกรรมของประเทศไทย 4.0 เป็นปัจจัยสำคัญของการสร้าง
ความเปลี่ยนแปลงให้กับการศึกษาได้จริง อย่างไม่หยุดนิ่ง
และได้ผลที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 ฝ่าย ต้องการอย่างสมดุล

■ เอกสารอ้างอิง

เกศทิพย์ ชาญณรงค์. (2558, ธันวาคม 3). 8 ขั้นตอนเพื่อการ
เปลี่ยนแปลงในองค์กร. สืบค้นจาก <http://www.schoolofchangemakers.com/knowledge/9801>

เกียรติขจร โฆมานะสิน. (2556). *Lean: วิธีการสร้างคุณค่าสู่องค์กร
ที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

พงษ์ ผาวิจิตร. (2558). *การจัดการนวัตกรรม จากแนวคิด
สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ. อาร์. อิน
ฟอร์เมชัน แอนด์ พับลิเคชัน.

พยัต วุฒิรงค์. (2557). *การจัดการนวัตกรรม ทรรศนการ องค์การ
แห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์-
มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2559, เมษายน 1).
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ฉบับปี 2558-2561. สืบค้นจาก <http://www.edpex.org/2016/04/edpexcriteria58-61.html>

Couros, G. (2015). *The innovator's mindset: Empower
learning, unleash talent, and lead a culture of
creativity*. San Diego: Dave Burgess Consulting Inc.

Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.) (2017).
The global innovation index 2017 (10th ed.). Geneva:
The World Intellectual Property Organization (WIPO).

Furr, N., & Dyer, J. (2014) *The innovator's method: Bringing
the lean startup into your organization*. Massachusetts:
Harvard Business School Publishing.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Strategy-focused
organization: How balanced scorecard companies
thrive in the new business environment*.
Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Execution premium:
Linking strategy to operations for competitive
advantage*. Massachusetts: Harvard Business
School Press.

Kotler, P. (2003). *Marketing management*. New Jersey:
Prentice Hall.

Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: The business
of managing and marketing in the age of turbulence*.
New York: AMACOM.

Molesky, J., & Barry, M. (2015). *Lean enterprise: How high
performance organizations innovate at scale*.
Sebastopol: O'Reilly Media Inc.

Porter, M., & Stern, S. (2017) *Social progress index 2017*.
Retrieved from https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/en/English-2017-Social-Progress-Index-Findings-Report_embargo-d-until-June-21-2017.pdf

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva:
World Economic Forum.

World Bank Group. (2017, July 1). GNI per capita
Ranking, Atlas Method and PPP-based. Retrieved
from <https://www.worldbank.org/th/country/thailand>