บทความวิชาการ

การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา*

THE APPLICATION OF DESIGN THINKING PROCESS IN DEVELOPING SCHOOL ADMINISTRATION STRATEGIES

สมเกียรติ ยังจีน
Somkiat Yangjeen
คณะครุศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ นนทบุรี ประเทศไทย
School of Education, Panyapiwat Institute of Management, Nonthaburi, Thailand
Corresponding author E-mail: syang@ipst.ac.th

บทคัดย่อ

บทความการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในบริบทของยุค VUCA ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ระบบการบริหารแบบโครงสร้างลำดับขั้นที่เคยตอบสนองต่อการจัดการศึกษาในอดีตจึงเริ่มประสบข้อจำกัด ทั้งในด้านความยืดหยุ่น การเปิดพื้นที่ให้กับความคิดสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสถานศึกษา บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการออกแบบร่วมกับผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การเข้าใจผู้ใช้ (Empathize) การนิยามปัญหา (Define) การระดมแนวคิด (Ideate) การสร้างต้นแบบ (Prototype) และการทดลองปรับใช้ (Test) ถูกวิเคราะห์ควบคู่กับกรอบแนวคิดทางทฤษฎี ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) การบริหารแบบปรับตัว (Adaptive Management) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) กรณีศึกษาในระดับสถานศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ ถูกนำมาใช้เพื่อสะท้อนให้เห็นศักยภาพของกระบวนการคิดเชิงออกแบบในการส่งเสริมการบริหารที่มีลักษณะยืดหยุ่น และสอดคล้องกับบริบทจริงของสถานศึกษาอย่างแท้จริง ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า Design Thinking เป็นกรอบคิดที่ส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านการบริหารจากแนวทางแบบสั่งการไปสู่การบริหารเชิงนวัตกรรมที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างลุ่มลึก ยั่งยืน และเชื่อมโยงกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต อีกทั้งยังเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของครู สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และการออกแบบนโยบายที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: การคิดเชิงออกแบบ, กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา, นวัตกรรม, การมีส่วนร่วม

* Received 3 August 2025; Revised 26 August 2025; Accepted 27 August 2025

Abstract

The 21st century's economic, social, technological, and cultural transformations have deeply influenced educational systems, particularly within the VUCA era-characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. Traditional hierarchical management structures that previously governed education effectively now face significant limitations, especially in terms of flexibility, creativity, and stakeholder engagement at the school level. In response to these challenges, this article proposes the application of Design Thinking as a strategic tool to enhance school management by emphasizing collaborative design processes involving students, teachers, parents, and communities. The Design Thinking methodology, consisting of five stages-Empathize, Define, Ideate, Prototype, and Test- is analyzed alongside theoretical perspectives such as Distributed Leadership, Adaptive Management, and Organizational Learning. Drawing on case studies from both domestic and international educational contexts, the article demonstrates how Design Thinking fosters flexible management practices that align authentically with the unique realities of schools. The findings suggest that Design Thinking facilitates a shift from traditional directive leadership to innovative, human-centered management approaches, enabling sustainable and profound improvements in educational quality that adapt dynamically to evolving environments. Moreover, this approach nurtures teacher leadership development, promotes a culture of shared learning, and guides policy-making that genuinely addresses the needs of learners and their communities.

Keywords: Design Thinking, School Administration Strategies, Innovation, Participation

บทนำ

บริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน จากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ที่มีลักษณะของยุค VUCA ซึ่งย่อมาจาก Volatility (ความผันผวน), Uncertainty (ความไม่แน่นอน), Complexity (ความซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) (Johansen, B., 2017) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาต้องเผชิญกับความคาดหวังของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลง การปรับตัวทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และความจำเป็นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ที่ตอบสนองตลาดแรงงานในอนาคต ซึ่งในบริบทของประเทศไทย ความท้าทายเหล่านี้ยิ่งทวีความซับซ้อนเมื่อพิจารณาควบคู่กับความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ปัญหาการเข้าถึงทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียม และระบบการบริหารการศึกษาที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำรงอยู่ของระบบราชการแบบลำดับขั้น (bureaucracy) ยังเป็นข้อจำกัดในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มนวัตกรรมภายในสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้นำทางการศึกษาต้องค้นหากลยุทธ์ใหม่ที่สามารถนำสถานศึกษาให้ปรับตัวและฟื้นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและยั่งยืน

ทั้งนี้ข้อจำกัดของแนวทางการบริหารเชิงโครงสร้างแบบเดิม มีมุมมองว่าระบบการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่ในอดีตมักเน้นแนวทางแบบเชิงโครงสร้าง (structuralism) ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนจากบนลงล่าง (top-down planning) การกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจนตามลำดับชั้น และการควบคุมภายในที่เข้มงวด แม้แนวทางนี้จะให้ความมั่นคงในระดับหนึ่ง แต่กลับมีข้อจำกัดในการส่งเสริมความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ครู หรือชุมชน นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังมีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะหน้าในเชิงปฏิบัติมากกว่าการมองเห็นภาพรวมของปัญหาทั้งระบบ (systemic thinking) ทั้งนี้การบริหารแบบดั้งเดิมมักมองผู้เรียนในฐานะ “ผู้รับ” มากกว่าจะเป็น “ผู้มีส่วนร่วม” ส่งผลให้การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การจัดการศึกษาไม่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยความหลากหลายทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม อีกทั้งยังไม่สามารถส่งเสริมภาวะผู้นำของครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างแท้จริง เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจมักกระจุกอยู่ในระดับบนของโครงสร้างการบริหาร ซึ่งในระยะหลังแนวโน้มของการวิพากษ์แนวทางเชิงโครงสร้างดังกล่าวได้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในงานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการออกแบบระบบบริหารที่มีความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับบริบทท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีบทบาทในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (Fullan, M., 2020)

แนวโน้มของการบริหารการศึกษายุคใหม่ได้เปลี่ยนผ่านสู่แนวคิดที่เน้น “ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง” (learner-centered leadership) และ “ชุมชนเป็นฐาน” (community-based management) ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาที่มุ่งพัฒนาองค์รวมของผู้เรียนทั้งทางกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยให้ความสำคัญกับความหลากหลาย ความต้องการจำเพาะ และศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยยึดผู้เรียนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้วางแผนและควบคุมไปสู่ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (change agent) ที่เอื้อต่อการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมทั้งจากครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย แนวทางนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด “Distributed Leadership” ที่สนับสนุนให้ทุกระดับของบุคลากรในสถานศึกษาได้มีบทบาทในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Spillane, J. P., 2006) อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงมุมมองต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เข้าใจความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างลึกซึ้ง และสามารถนำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์และตอบโจทย์บริบทของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง ซึ่งหนึ่งในแนวทางที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ คือ “กระบวนการคิดเชิงออกแบบ” หรือ Design Thinking ซึ่งเป็นแนวทางการคิดและลงมือปฏิบัติที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยเน้น “ผู้ใช้” หรือ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เป็นศูนย์กลาง ผ่านการเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงบริบท ความต้องการ และความรู้สึกของผู้ใช้ก่อนที่จะออกแบบแนวทางการแก้ปัญหา (Brown, T., 2009) กระบวนการนี้ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การเข้าใจผู้ใช้ (Empathize), 2) การนิยามปัญหา (Define), 3) การคิดไอเดีย (Ideate), 4) การสร้างต้นแบบ (Prototype) และ 5) การทดสอบ (Test) Design Thinking ช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมที่ไม่ยึดติดกับโครงสร้างเดิม แต่เน้นการฟังเสียงจากภาคสนาม การทดลอง การปรับเปลี่ยน และการเรียนรู้แบบวนซ้ำ (iterative learning) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดังนั้น ในบริบทของการบริหารสถานศึกษา กระบวนการคิดเชิงออกแบบสามารถนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับห้องเรียน และระดับชุมชน อาทิเช่น การออกแบบระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ หรือการออกแบบการสื่อสารภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วมจากผู้เรียน ครู และชุมชน ในการออกแบบนโยบายและแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ซึ่งการประยุกต์ใช้ Design Thinking ในการบริหารสถานศึกษาจึงมิใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค (technical change) แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกรอบคิด (paradigm shift) ที่ส่งเสริมการบริหารเชิงนวัตกรรม มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง และเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้อย่างแท้จริง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นแนวทางการคิดเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (human-centered approach) โดยมีรากฐานจากกระบวนการทำงานของนักออกแบบ (designer) ที่ไม่ได้มองปัญหาเพียงเชิงเทคนิคหรือเหตุผล แต่พิจารณาทั้งอารมณ์ ความรู้สึก และประสบการณ์ของผู้ใช้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหา (Brown, T., 2009) กระบวนการคิดเชิงออกแบบ เป็นกระบวนการเชิงระบบที่ผสมผสานระหว่างการคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) กับการคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้แนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (actionable solution) และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง (Liedtka, J., 2018) ทั้งนี้ในทางการศึกษากระบวนการคิดเชิงออกแบบ ถูกประยุกต์ใช้เพื่อการออกแบบการเรียนรู้ การวางกลยุทธ์การบริหาร และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนผ่านการมีส่วนร่วม โดยกระบวนการคิดเชิงออกแบบตามแนวคิดของ Brown ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ซึ่งแต่ละขั้นสามารถวนกลับไปมาได้อย่างยืดหยุ่นตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ ได้แก่ 1) Empathize (การเข้าใจผู้ใช้) เป็นขั้นตอนของการสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับผู้เรียน ครู หรือชุมชน ผ่านการฟัง การสังเกต และการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การเก็บข้อมูลภาคสนาม เพื่อเข้าถึงมุมมอง ความรู้สึก และความต้องการของผู้ใช้จริง 2) Define (การนิยามปัญหา) ขั้นตอนนี้คือ การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำความเข้าใจผู้ใช้ เพื่อกำหนดปัญหาหลักหรือความท้าทายที่แท้จริง ซึ่งมักเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ การนิยามปัญหาที่ดีจะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ 3) Ideate (การระดมแนวคิด) เป็นการระดมสมองเพื่อหาทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหา โดยเปิดกว้างต่อทุกความคิด และยังไม่ตัดสินในขั้นตอนแรก เทคนิคที่ใช้ได้แก่ brainstorming, SCAMPER หรือ mind mapping เพื่อสร้างสรรค์ทางออกใหม่ ๆ อย่างไร้ข้อจำกัด 4) Prototype (การสร้างต้นแบบ) แนวคิดที่ถูกคัดเลือกจากขั้น Ideate จะถูกนำมาสร้างเป็นต้นแบบในรูปแบบที่สามารถจับต้องหรือทดลองได้ อาจเป็นแบบจำลอง รูปแบบการสื่อสาร แผนกลยุทธ์ หรือกระบวนการบริหารต้นแบบ เพื่อนำไปทดลองใช้จริง และ 5) Test (การทดลองและปรับปรุง) เป็นการนำต้นแบบไปทดลองใช้ในบริบทจริงเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงต่อไป (Brown, T., 2009) วงจรการทดสอบนี้สามารถทำซ้ำได้หลายรอบ เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อสถานการณ์เฉพาะของ

สถานศึกษา ซึ่งกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทและข้อมูลที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการ ซึ่งการประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการบริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะหลายประการที่ส่งเสริมให้ผู้นำทางการศึกษาสามารถสร้างกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูล ความต้องการ และผลลัพธ์จากการทดลอง ทำให้เหมาะสมกับการบริหารในยุคที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว 2) การเน้นการมีส่วนร่วม (Participatory Orientation) กระบวนการนี้ให้ความสำคัญกับการรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง หรือชุมชน ซึ่งช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าของ และการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และ 3) การออกแบบบนฐานข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Insight) จากการใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ และประสบการณ์ตรงของผู้ใช้ ช่วยให้ผู้นำสถานศึกษาสามารถเข้าใจปัญหาได้อย่างลึกซึ้งและออกแบบแนวทางที่ตอบสนองต่อความต้องการอย่างแท้จริง มากกว่าการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ด้วยคุณลักษณะของกระบวนการคิดเชิงออกแบบดังกล่าว จึงไม่ใช่เพียงแนวทางเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ยังเป็นกรอบคิดที่ส่งเสริมการบริหารแบบมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง มีลักษณะเชิงนวัตกรรม และยึดบริบทเป็นตัวตั้ง ซึ่งเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติและความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

เมื่อพิจารณากระบวนการคิดเชิงออกแบบนำมาสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวทางการบริหารแบบดั้งเดิม พบว่า แนวทางการบริหารในระบบการศึกษามักถูกครอบงำโดยรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบโครงสร้าง (Structural or Bureaucratic Approach) ซึ่งให้ความสำคัญกับลำดับชั้น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการวางแผนจากบนลงล่าง (top-down decision making) แนวทางดังกล่าวมีข้อดีในด้านความเป็นระเบียบ การควบคุม และการปฏิบัติที่สามารถคาดการณ์ได้ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค VUCA แนวทางดังกล่าวกลับกลายเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ขัดขวางนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Fullan, M., 2020) ซึ่งในทางตรงกันข้าม กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เสนอแนวคิดใหม่ที่พลิกโฉมแนวทางการบริหารจาก “การสั่งการ” ไปสู่ “การออกแบบร่วม” โดยมีผู้เรียน ครู และชุมชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (Henriksen, D. et al., 2020) ซึ่งกระบวนการคิดเชิงออกแบบจะมีการยอมรับความซับซ้อนของปัญหา และเสนอแนวทางที่ไม่จำกัดเพียงการวิเคราะห์เชิงเหตุผลเท่านั้น แต่รวมถึงการเข้าใจ เชิงอารมณ์ ประสบการณ์ และบริบทของผู้เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้การเปรียบเทียบดังกล่าว ชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดของแนวทางที่เน้นโครงสร้างและการควบคุมในยุคที่ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในขณะที่กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ช่วยให้ผู้นำสถานศึกษาสามารถรับฟัง ทำความเข้าใจ และร่วมสร้างแนวทางแก้ปัญหากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างมีความหมายมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารยุคใหม่ควรเคลื่อนไปสู่ “การจัดการแบบยืดหยุ่นและมีส่วนร่วม” (Adaptive and Participatory Management) ที่เปิดพื้นที่ให้ผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ได้ร่วมกันคิด ร่วมกันออกแบบ และร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาในฐานะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Professional Learning Community) โดยมีกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เป็นทั้งเครื่องมือและกรอบคิดหลักในการสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

การบริหารสถานศึกษาที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิผลหากปราศจากฐานคิดเชิงทฤษฎีที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่หลายแขนงได้สะท้อนแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ยืดหยุ่น และเน้นการเรียนรู้ ซึ่งล้วนเอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนกระบวนการคิดเชิงออกแบบในบริบทของสถานศึกษา โดย*แนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจาย* (Distributed Leadership) โดย Spillane (2006) เสนอว่าภาวะผู้นำไม่ควรถูกจำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว แต่ควรเป็นความสามารถที่กระจายไปในทุกระดับขององค์กร โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โครงสร้าง และบริบทเป็นฐานการขับเคลื่อน ทั้งนี้กระบวนการคิดเชิงออกแบบสอดคล้องกับแนวคิดนี้อย่างลึกซึ้ง เพราะกระบวนการออกแบบเชิงมนุษย์ต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการนิยามปัญหา ค้นหาแนวทาง และทดสอบต้นแบบ การกระจายภาวะผู้นำจึงทำให้ครู นักเรียน และบุคลากร สามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ขณะเดียวกัน *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม* (Innovative Leadership) ก็เข้ามาเสริมในด้านการสร้างบรรยากาศของการทดลอง การเปิดรับความล้มเหลว และการส่งเสริมนวัตกรรม (Miller, A., & Devine, D., 2020) ผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่เพียงแค่สนับสนุนไอเดียใหม่ ๆ แต่ยังมีความสามารถในการรวมพลังของคนในองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมที่เกิดจากการออกแบบร่วมกัน ทั้งนี้มีความเกี่ยวข้องกับ*ทฤษฎี Adaptive Systems และการบริหารเชิงพลวัต* สถานศึกษาสมัยใหม่ไม่ใช่องค์กรปิดหรือระบบคงที่ แต่เป็นระบบที่ต้องปรับตัว (adaptive systems) ที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทฤษฎีระบบปรับตัวเสนอว่าองค์ประกอบขององค์กรจะต้องเชื่อมโยงกันอย่างมีพลวัต และสามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่ บทบาท หรือกระบวนการได้อย่าง (Heifetz, R., et al., 2009) ทั้งนี้ในแง่นี้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ระบบการบริหารสามารถ “ปรับ” ได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการวนซ้ำ (iterative process) เช่น การทดลองใช้ต้นแบบแล้วกลับไปปรับปรุงใหม่ (prototype and test loop) ซึ่งเป็นแก่นของระบบแบบปรับตัว โดยการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ ทำให้การบริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทางนโยบายระดับชาติได้อย่างทันท่วงที

เมื่อพิจารณาในมุมมองการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) กับการสร้างวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญที่เสนอโดย (Senge, P. M., 2006) ชี้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวคือองค์กรที่สามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตนเองได้ตลอดเวลา โดยอาศัยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การคิดอย่างเป็นระบบ และการเสริมพลังการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งกระบวนการคิดเชิงออกแบบช่วยส่งเสริมการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งจากการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในขั้นตอนการทดสอบ (Test) ที่เปิดโอกาสให้ทีมงานไตร่ตรอง ตีความข้อมูลเชิงประสบการณ์ และนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดหรือต้นแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ (learning organization) การใช้ Design Thinking ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ และส่งเสริมการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาที่เคยเป็นกระบวนการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง กำลังเปลี่ยนผ่านสู่รูปแบบของ*การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม (Participatory Strategic Planning)* ที่เปิดโอกาสให้ครู

ผู้ปกครอง นักเรียน และภาคีเครือข่ายได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการคิดเชิงออกแบบยังสนับสนุนแนวทางนี้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในขั้นตอนของการทำความเข้าใจ (Empathize) และการนิยามปัญหา (Define) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพจากการพูดคุยและแลกเปลี่ยนกับผู้เกี่ยวข้องโดยตรง กลยุทธ์ที่ได้จึงเป็นแผนที่ตอบสนองต่อความต้องการจริง และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าแผนที่ออกแบบโดยคนเพียงกลุ่มเดียว ทั้งนี้การประยุกต์ใช้ Design Thinking ในการบริหารสถานศึกษาไม่ได้เป็นเพียงเทคนิคในการคิดเชิงนวัตกรรมเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการที่หยั่งรากลึกในทฤษฎีการบริหารยุคใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการกระจายอำนาจผู้นำ การปรับตัวของระบบ การเรียนรู้ขององค์กร หรือการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม แนวคิดเหล่านี้ล้วนเอื้อให้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) กลายเป็นกรอบคิดที่สามารถเชื่อมโยง “ความคิดสร้างสรรค์” เข้ากับ “การจัดการเชิงระบบ” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในยุคแห่งความไม่แน่นอน

3. การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา

ในบริบทที่สถานศึกษาต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัญหา ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การออกแบบกลยุทธ์การบริหารไม่สามารถยึดตามแบบแผนตายตัวแบบเดิมได้อีกต่อไป กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ตามแนวคิดของ Brown, T. (2009) เป็นกรอบแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม เข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างลึกซึ้ง และยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนานโยบาย แผน หรือโครงการในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบตาม 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นที่ 1 เข้าใจบริบทผ่านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Empathize) คือการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความรู้สึก ความคาดหวัง และปัญหาที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนท้องถิ่น ที่กำลังเผชิญอยู่ โดยไม่ตัดสินล่วงหน้า วิธีการสำคัญในขั้นนี้คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviews), การสังเกตพฤติกรรมในบริบทจริง (participant observation) หรือการจัดวงพูดคุยกลุ่ม (focus group discussion) เพื่อค้นหา “pain points” ของแต่ละกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การพบว่าครูรู้สึกว่าไม่สามารถดูแลนักเรียนรายบุคคลได้เพียงพอ หรือนักเรียนรู้สึกว่าการเรียนไม่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง นำไปสู่การตั้งโจทย์ที่มีความหมายและเป็นจริงสำหรับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์

ขั้นที่ 2 นิยามปัญหาเชิงระบบ (Define) หลังจากได้ข้อมูลจากขั้นแรกแล้ว ขั้นตอนนี้คือการ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจที่เป็นระบบ และนิยามปัญหาให้ชัดเจนที่สุด โดยใช้เครื่องมือช่วยคิดเชิงวิเคราะห์ เช่น แผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในเชิงลึก หรือการใช้ Stakeholder Mapping เพื่อระบุความสัมพันธ์ ความคาดหวัง และอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อปัญหาที่กำลังพิจารณา

ขั้นที่ 3 สร้างแนวคิดกลยุทธ์ (Ideate) เป็นการระดมสมองเพื่อออกแบบแนวทางการแก้ปัญหาหรือกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์อย่างสร้างสรรค์และหลากหลาย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด แนวคิดที่ได้นี้อาจนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ ๆ เช่น การสร้าง “ระบบติดตามผู้เรียนแบบดิจิทัล” หรือ “ระบบประชุมครูที่ใช้ข้อมูลเชิงภาพ” เพื่อลดความซับซ้อนและเพิ่มความเข้าใจร่วม

ขั้นที่ 4 ทดลองแนวทางบริหารในระดับเล็ก (Prototype) เมื่อได้แนวคิดกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างต้นแบบของแนวทางดังกล่าวในระดับย่อย หรือที่เรียกว่า “Prototype” เพื่อดูว่ากลยุทธ์สามารถใช้งานได้จริงในบริบทจริงหรือไม่ โดยไม่ต้องลงทุนทั้งหมดในทันที ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าว ช่วยให้ผู้บริหารเห็นจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อควรปรับปรุงก่อนขยายผลในระดับโรงเรียนทั้งหมด

ขั้นที่ 5 ประเมินและปรับปรุงกลยุทธ์ (Test) หลังจากการทดลองต้นแบบ กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจะต้องผ่านการประเมินด้วยข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใช้จริง (feedback loop) โดยอาจใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการประชุมสะท้อนผล (reflection meeting) ซึ่งการมี Feedback loop อย่างต่อเนื่องระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ช่วยให้กลยุทธ์มีความยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินในขั้นตอนนี้ยังช่วยยืนยันว่าแนวทางที่ออกแบบมานั้นสอดคล้องกับบริบทจริง และมีผลลัพธ์ที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

ดังนั้น การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการออกแบบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาไม่ใช่เพียงการนำเทคนิคใหม่มาใช้ แต่คือการเปลี่ยนวิธีคิดของผู้บริหารจากการ “สั่งการ” ไปสู่การ “เข้าใจ ร่วมคิด และทดลอง” โดยอิงข้อมูลจริงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างกลยุทธ์ที่ “มีชีวิต” พร้อมเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้ทำให้สถานศึกษาสามารถออกแบบแนวทางการบริหารที่ตอบโจทย์ทั้งความต้องการของผู้เรียน ความเปลี่ยนแปลงของบริบท และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบเชิงวิเคราะห์การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ 5 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Brown, T. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา

ขั้นตอน	เป้าหมายหลัก	เครื่องมือ/วิธีการ	การประยุกต์ในสถานศึกษา	ผลที่คาดหวัง
1. Empathize (เข้าใจบริบทผ่านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	เข้าใจความต้องการ ความรู้สึก และปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- สัมภาษณ์เชิงลึก - สังเกตการณ์ - Focus Group	สัมภาษณ์นักเรียนเรื่องความท้าทายในการเรียนออนไลน์/ความเครียดจากการสอบ	ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับ “pain points” ของผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง
2. Define (นิยามปัญหาเชิงระบบ)	สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัญหาหลักที่เป็นรากของระบบ	- Fishbone Diagram - Stakeholder Mapping - Journey Map	ใช้แผนภาพก้างปลาวิเคราะห์สาเหตุของ “การขาดเรียนของนักเรียนระดับ ม.ต้น”	ได้ปัญหาหลักที่แท้จริงและมองเห็นโครงสร้างปัญหาในเชิงระบบ
3. Ideate (สร้างแนวคิดกลยุทธ์)	ระดมแนวทางแก้ไขที่สร้างสรรค์หลากหลาย และไม่ถูกปิดกั้นด้วยข้อจำกัดเดิม	- World Café - Design Sprint - Brainstorm	จัดเวิร์กช็อประดมสมองเพื่อหาแนวทาง “เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในกิจกรรมการเรียนรู้”	ได้แนวคิดกลยุทธ์ที่มาจากทุกฝ่าย เช่น แพลตฟอร์มการแจ้งข่าวสารร่วม, การบ้านแบบโครงการ
4. Prototype (ทดลองแนวทางบริหารในระดับเล็ก)	ทดสอบไอเดียในขนาดเล็ก เพื่อดูจุดแข็ง จุดอ่อน และความเป็นไปได้	- Low-fidelity Prototyping - Pilot Project	ทดลองใช้ระบบติดตามผู้เรียนรายวันผ่าน Google Form ในระดับชั้น ป.6	เห็นปฏิกิริยาจริงจากผู้ใช้ระบบ มีข้อมูลนำไปปรับปรุงก่อนขยายผล

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบเชิงวิเคราะห์การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ 5 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Brown, T. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ขั้นตอน	เป้าหมายหลัก	เครื่องมือ/วิธีการ	การประยุกต์ในสถานศึกษา	ผลที่คาดหวัง
5. Test (ประเมินและปรับปรุงกลยุทธ์)	รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเชิงกลยุทธ์	- แบบประเมิน Feedback - Loop Evaluation - Reflection Meeting	สำรวจความคิดเห็นครู-นักเรียนหลังใช้ระบบสื่อสารในไลน์กลุ่ม	กลยุทธ์มีความยืดหยุ่น ปรับให้เหมาะกับบริบท และได้รับการยอมรับจากผู้ใช้จริง

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะยืดหยุ่น มีส่วนร่วม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจริง ในทุกขั้นตอนของกระบวนการตั้งแต่ Empathize ถึง Test มีการเน้นที่การเข้าใจปัญหาจากมุมมองของมนุษย์ (human-centered) ไม่ใช่เพียงข้อมูลเชิงสถิติแบบเดิม ทำให้สถานศึกษาสามารถออกแบบนโยบายหรือระบบบริหารที่ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ครู และชุมชนได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การนำเครื่องมือหลากหลาย อาทิเช่น Fishbone Diagram World Café หรือการทำ Prototype ขนาดเล็กมาใช้ ยังช่วยลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจผิดพลาดในระดับนโยบาย และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทดลอง เรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (feedback loop) ซึ่งต่างจากการบริหารแบบเดิมที่มักออกแบบจากบนลงล่างและมีโครงสร้างตายตัว อีกทั้ง กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ยังสร้างความเป็นเจ้าของ (ownership) และความผูกพัน (engagement) ของผู้เกี่ยวข้องกับแผนหรือโครงการที่ถูกออกแบบมา ทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีโอกาสประสบความสำเร็จและเกิดการยอมรับในระดับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้ว แนวทางนี้สะท้อนการเปลี่ยนผ่านของการบริหารสถานศึกษาไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบร่วมสร้าง (co-creation) ที่ทันสมัยและยั่งยืนมากกว่าแนวทางการบริหารแบบเดิมอย่างมีนัยสำคัญ

4. กรณีศึกษา: การใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา

การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ มาใช้ในสถานศึกษาไม่ใช่เพียงแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่ได้รับการนำไปทดลองใช้และประยุกต์จริงในโรงเรียนทั้งในต่างประเทศและประเทศไทย โดยมีการออกแบบกลยุทธ์การบริหารที่ตอบสนองต่อบริบทของผู้เรียน ครู และชุมชนอย่างแท้จริง ดังนี้

4.1 กรณีศึกษาในต่างประเทศ

โรงเรียน Mount Vernon Presbyterian School รัฐจอร์เจีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นหนึ่งในโรงเรียนต้นแบบระดับนานาชาติที่ประยุกต์ใช้ Design Thinking อย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการทั้งด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาองค์กร โดยร่วมมือกับ Stanford d.school และ IDEO เพื่อนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้พัฒนาหลักสูตร กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร โดยมีหลักคิดว่า “ Design Thinking is not a project, it’s a mindset.” มีจุดเด่นของการประยุกต์ใช้โดยผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมการทดลองและยอมรับความล้มเหลว และใช้ Design Sprint เพื่อให้ครูร่วมกันออกแบบการเรียนรู้แบบ PBL (Problem-based

Learning) ร่วมกับจัดเวิร์กช็อปร่วมระหว่างครู-นักเรียน-ผู้ปกครองในการนิยามปัญหาและพัฒนาแนวทางสถานศึกษาแห่งอนาคต (Razzouk, R. & Shute, V., 2012)

4.2. กรณีศึกษาในประเทศไทย

โรงเรียนในเครือข่ายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) ที่ใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ควบคู่กับ Design Thinking นั้นเริ่มมีการทดลองนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในโรงเรียนระดับมัธยมและประถม โดยเฉพาะในโรงเรียนที่ส่งเสริมการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น โรงเรียนในโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล และโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมของ สพฐ. ตัวอย่างเช่น โรงเรียนบ้านหัวนา จังหวัดสุโขทัย ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่เผชิญปัญหาเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการเข้าเรียนของนักเรียนบางกลุ่ม ผู้บริหารและครูจึงร่วมกันใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อจัดเวทีแลกเปลี่ยนปัญหาที่พบ แล้วต่อยอดโดยการใช้แนวทางกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) 5 ขั้นตอนคือ ขั้น *Empathize* ครูสัมภาษณ์นักเรียนที่มีแนวโน้มจะหลุดจากระบบ พบว่ามีปัญหาเรื่องความเข้าใจบทเรียนและขาดแรงจูงใจ ขั้น *Define* นิยามปัญหาในรูป “โรงเรียนไม่ตอบสนองการเรียนรู้รายบุคคล” ขั้น *Ideate* จะใช้วิธีการ Brainstorm ร่วมกันเพื่อออกแบบ “แผนการเรียนรู้รายบุคคล (ILP)” โดยจัดกลุ่มนักเรียนตามสไตล์การเรียนรู้ สู่ขั้น *Prototype* ทำการทดลองแผน ILP กับนักเรียนระดับ ป.5 ก่อน และสุดท้ายขั้น *Test* ประเมินผลร่วมกันทุกสัปดาห์ผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และปรับแผน ILP ตามข้อมูล การนำขั้นตอนของกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ ทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้มากขึ้น ครูเกิดความเข้าใจนักเรียนในเชิงลึกมากกว่าเดิม และกลยุทธ์ที่ได้สามารถนำไปใช้ในกลุ่มอื่นได้จริง (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

4.3. การเชื่อมโยงกระบวนการคิดเชิงออกแบบ และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทไทย

การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ร่วมกับ PLC คือจุดเชื่อมสำคัญระหว่าง “กระบวนการคิดแบบสร้างสรรค์” กับ “กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของครู” ซึ่งเอื้อให้เกิดการวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกบนฐานข้อมูลจริง นำมาสู่การออกแบบกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม และมีวงจรการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Reflective Practice) อย่างต่อเนื่องทั้งนี้ในแง่นี้ของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จะทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเสริมพลวัตของ PLC ทำให้ไม่เพียงแค่เป็นเวทีแลกเปลี่ยน แต่สามารถพัฒนาไปสู่การ “ออกแบบนวัตกรรมการบริหารร่วมกัน” อย่างมีชีวิต

จากกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ชี้ให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการบริหารสถานศึกษานั้นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่มีความหมายได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะเมื่อผสานกับกระบวนการเรียนรู้ร่วมอย่างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จะยิ่งช่วยให้การออกแบบเชิงกลยุทธ์มีคุณภาพ ตอบโจทย์ และมีความยั่งยืนในระยะยาว

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบกรณีศึกษา: การใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

ประเด็น	กรณีศึกษา	
	Mount Vernon Presbyterian School, USA	**โรงเรียนบ้านหัวนา จังหวัดสุโขทัย**
บริบทของโรงเรียน	โรงเรียนเอกชนระดับ K–12 มุ่งเน้นนวัตกรรมการเรียนรู้แบบ personalized และการออกแบบร่วม (co-creation)	โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สพฐ. มีนักเรียนจำนวนไม่มาก และมีความท้าทายด้านผลสัมฤทธิ์และความเหลื่อมล้ำ
ปัญหาที่เผชิญ	ระบบการเรียนรู้ไม่ตอบสนองโลกยุคใหม่ ต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้และการบริหาร	นักเรียนบางส่วนขาดแรงจูงใจในการเรียน ครูมีภาระงานมาก และระบบติดตามนักเรียนไม่มีประสิทธิภาพ
แนวคิด/กลยุทธ์ที่ใช้	ใช้ Design Thinking ทั้งระบบ เช่น ออกแบบหลักสูตร วิสัยทัศน์องค์กร และระบบเรียนรู้ร่วม	ใช้ Design Thinking ควบคู่กับ PLC เพื่อพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาผู้เรียนรายบุคคล (Individual Learning Plan)
แนวทางดำเนินการ	- จัด Design Sprint ร่วมกับครู–นักเรียน–ผู้ปกครอง - ครูมีบทบาทในการออกแบบหลักสูตร - ทดลองใช้ต้นแบบในชั้นเรียนจริง	- สัมภาษณ์นักเรียนเพื่อเข้าใจปัญหา - จัดเวที PLC ร่วมวิเคราะห์และออกแบบ ILP - ทดลองใช้กับนักเรียนบางระดับชั้นก่อนขยายผล
เครื่องมือ Design Thinking ที่ใช้	- Design Sprint - Empathy Interview - Journey Mapping - Feedback Loop	- Empathy Interview - Fishbone Diagram - Brainstorm ผ่าน PLC - Prototype ระบบติดตามรายบุคคล
ผลลัพธ์ที่ได้	- วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม - หลักสูตรมีความยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ - ผู้เรียนมี Engagement สูงขึ้น	- นักเรียนเข้าเรียนสม่ำเสมอมากขึ้น - ครูเข้าใจบริบทของผู้เรียนลึกขึ้น - กลยุทธ์ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่าน PLC
องค์ประกอบเสริม	เชื่อมโยงกับ d.school (Stanford) และองค์กรออกแบบนวัตกรรมอย่าง IDEO	เชื่อมโยงกับนโยบาย PLC และการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลของ สพฐ.

จากการเปรียบเทียบกรณีศึกษาระหว่างโรงเรียน Mount Vernon Presbyterian School ในสหรัฐอเมริกา และโรงเรียนบ้านหัวนาของประเทศไทย พบว่า แม้บริบทของโรงเรียนทั้งสองจะแตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งในด้านทรัพยากร ขนาดองค์กร และระบบการบริหาร แต่การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) กลับมีความคล้ายคลึงในด้านกระบวนการที่เน้นความเข้าใจเชิงลึกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างแนวคิดแบบมีส่วนร่วม และการทดลองต้นแบบก่อนการขยายผล โดยโรงเรียนในต่างประเทศมุ่งเน้นการออกแบบเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ขณะที่โรงเรียนไทยเน้นการเชื่อมโยง Design Thinking เข้ากับชุมชนวิชาชีพครู (PLC) เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะจุดและบริบทเฉพาะพื้นที่ ผลลัพธ์ที่ได้จากทั้งสองกรณีชี้ให้เห็นว่าการบริหารด้วยกรอบคิด Design Thinking ช่วยให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ยืดหยุ่น และ

ขับเคลื่อนโดยข้อมูลจริง ซึ่งสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ แม้ในโรงเรียนที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็ตาม

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากบทเรียนกรณีศึกษาและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาจะเกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในระดับ “วัฒนธรรมการบริหาร” โดยเฉพาะบทบาทของผู้นำ การออกแบบองค์กร และการสนับสนุนเชิงระบบ ดังนี้

1. ผู้นำสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาในด้านการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

ผู้นำสถานศึกษาคือผู้กำหนดทิศทาง วัฒนธรรม และกลไกการขับเคลื่อนภายในสถานศึกษา จึงควรมีการพัฒนาหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการเข้าใจความต้องการของผู้เรียนผ่านการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ การใช้เครื่องมือ Design Thinking หรือการจัดการทีมในรูปแบบ Collaborative Leadership โดยผู้นำต้องสามารถทำหน้าที่ “ผู้อำนวยความสะดวก” (facilitator) มากกว่า “ผู้ควบคุม” เพื่อเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรได้คิด ทดลอง และเรียนรู้ร่วมกัน

2. สร้าง “วัฒนธรรมของการทดลอง” (Prototype Culture)

ควรมองว่าการทดลองเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมการทดลอง (Prototype Culture) ภายในสถานศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้ครูได้ลองแนวทางใหม่ ๆ ในระดับห้องเรียน มีระบบติดตามผลแบบสั้น-ยืดหยุ่น ทุก 2 สัปดาห์ และส่งเสริมให้ครูบันทึกบทเรียนจากการทดลองเพื่อแลกเปลี่ยนกันในวง PLC แนวทางนี้ช่วยให้โรงเรียนไม่ยึดติดกับแนวทางแบบเดิม

3. เชื่อมโยงกับนโยบายระดับกระทรวง/ เขตพื้นที่การศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ควรปรับกรอบนโยบายการประเมินโรงเรียนให้เน้น “การพัฒนาเชิงนวัตกรรม” มากกว่าการควบคุมแบบเน้นเอกสาร นำไปสู่การเชื่อมโยงนโยบายระดับเขตพื้นที่การศึกษา ที่ควรสนับสนุนงบประมาณหรือโครงการนำร่องที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนออกแบบระบบการบริหารด้วยตนเอง ทั้งนี้หากนโยบายระดับมหภาคเปิดกว้างสำหรับความคิดสร้างสรรค์ในระดับปฏิบัติ จะทำให้การใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบกลายเป็นแนวทางกระแสหลักที่สามารถต่อยอดได้ในวงกว้าง

4. สร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” สำหรับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

ผู้นำควรส่งเสริมบรรยากาศที่เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ตัดสิน และให้พื้นที่ในการตั้งคำถามกับระบบหรือแนวทางเดิม ๆ ทั้งนี้อาจจะใช้เวที PLC หรือประชุมโรงเรียนเป็นพื้นที่เสนอแนวคิด โดยพื้นที่ปลอดภัยจะเป็นตัวเร่งให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเปลี่ยน ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารแบบมีนวัตกรรม

ข้อเสนอเชิงปฏิบัติเหล่านี้ ชี้ให้เห็นว่า การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้ในระดับสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยทั้งผู้นำที่มีกรอบคิดแบบใหม่ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และการสนับสนุนเชิงนโยบายจากภายนอก การเชื่อมโยงทั้งสามระดับนี้จะช่วยสร้างระบบการบริหารที่ “ยืดหยุ่น มีชีวิต และยั่งยืน” ซึ่งสอดคล้องกับความท้าทายของโลกการศึกษายุคใหม่

สรุป

ในยุคที่สถานศึกษาต้องเผชิญกับพลวัตความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามบริบทของโลกยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) การบริหารจัดการรูปแบบเดิมที่เน้นโครงสร้าง แข็งตัว และมุ่งควบคุมจากบนลงล่างเริ่มแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดในการตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและชุมชน ดังนั้น การแสวงหากรอบคิดใหม่ที่ยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะผู้เรียน จึงกลายเป็นโจทย์สำคัญของการบริหารยุคใหม่ ซึ่ง *กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)* ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในบริบทนี้ โดยกระบวนการคิดเชิงออกแบบเป็นกรอบคิดที่ช่วยให้ผู้นำ ครู และบุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจปัญหาเชิงลึกผ่านมุมมองของมนุษย์ ก่อนจะออกแบบแนวทางที่สร้างสรรค์และเหมาะสมกับบริบทจริง โดยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ มี 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ Empathize, Define, Ideate, Prototype และ Test โดยแต่ละขั้นเปิดพื้นที่ให้เกิดการมีส่วนร่วม การทดลอง และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พบว่า กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ตามแนวคิดของ Brown, T. (2009) เอื้อต่อการสร้างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในลักษณะที่ยืดหยุ่น มีพลวัต และขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง เช่น วัฒนธรรมของการทดลอง (Prototype Culture) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Participatory Leadership) และวัฒนธรรมของการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยเฉพาะเมื่อผู้นำสถานศึกษาสามารถนำกระบวนการนี้ไปใช้ร่วมกับกลไกสำคัญอย่าง *ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)* จะยิ่งทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดเชิงนวัตกรรมกับการปฏิบัติงานเชิงระบบในโรงเรียนไทยได้อย่างกลมกลืน โดยกระบวนการคิดเชิงออกแบบยังสามารถเชื่อมโยงกับทฤษฎีบริหารร่วมสมัย อาทิเช่น ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) และระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participatory Strategic Planning) ได้อย่างลงตัว ซึ่งล้วนสนับสนุนให้เกิดการจัดการศึกษาแบบ “เรียนรู้ร่วม–ออกแบบร่วม–พัฒนาอย่างต่อเนื่อง” อันเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพในศตวรรษที่ 21 กล่าวโดยสรุป กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือของนักออกแบบในเชิงผลิตภัณฑ์หรือบริการเท่านั้น หากแต่สามารถทำหน้าที่เป็น *เครื่องมือทางการศึกษาเชิงนวัตกรรม* ที่ส่งเสริม “การเรียนรู้แบบมีความหมาย” ทั้งในระดับผู้เรียน ผู้สอน และผู้บริหาร สร้างระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เปิดพื้นที่ให้ทุกเสียงมีคุณค่า และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง โดยมีบริบทของสถานศึกษาและชุมชนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ

เอกสารอ้างอิง

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). แนวทางการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society. Boston, MA: Harvard Business Press.

Fullan, M. (2020). The new meaning of educational change. (5th ed.). New York, NY: Teachers College Press.

Heifetz, R., et al. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Boston, MA: Harvard Business Press.

Henriksen, D. et al. (2020). Design Thinking and the Practicing Teacher: Addressing Problems of Practice in Teacher Education. Teaching Education, 31(2), 209-229.

Johansen, B. (2017). The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. Harvard Business Review, 96(5), 72-79.

Miller, A., & Devine, D. (2020). Innovative leadership: Developing a creative and agile culture. New York, NY: Routledge.

Razzouk, R. & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important? Review of Educational Research, 82(3), 330-348.

Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The arts & practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. San Francisco, CA: Jossey Bass.