



องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

INNOVATIVE ORGANIZATION OF EKACHAI SCHOOL



By

Miss Jutamat SALATONG

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Academic Year 2025

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย
โดย	นางสาวจุฑามาศ ศาลาทอง
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คนบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชญภา ยืนยาว)



660620122 : การบริหารการศึกษา แผน ข

คำสำคัญ : องค์กรแห่งนวัตกรรม

นางสาว จุฑามาต ศาลาทอง: องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครูโรงเรียนเอกชัย จำนวน 66 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1. แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติข้อมูลที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรที่มีความสำคัญ การเชื่อมโยงและประสานงานข้าม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม และบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัยเป็นพหุแนวทาง มี 15 แนวทาง โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม 1) ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร จัดกิจกรรม หรือ PLC ให้ครูเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถเป็นนวัตกรรมได้ 2) ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กล้าลองผิดลองถูก และให้กำลังใจแทนการตำหนิ ด้านโครงสร้างองค์กร 1) ควรปรับโครงสร้างโดยเพิ่มหน่วยงานใหม่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมโดยตรง 2) ควรดำเนินการให้โรงเรียนมีการลดลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนลง ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ 1) ควรคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านให้เป็นแกนนำด้านนวัตกรรม 2) ควรใช้บุคลากรกลุ่มนี้เป็นต้นแบบและผู้สร้างแรงบันดาลใจ และควรสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ด้านการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม 1) ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเวที "Show & Share" หรือตลาดนัดนวัตกรรม 2) ผู้บริหารควรเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรมเข้ากับการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากร ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 1) ผู้บริหารควรแต่งตั้งผู้นำทีมที่มีบทบาทชัดเจนและสามารถประสานงานได้ดีเพื่อกำกับ ติดตาม และสนับสนุนการทำงานของทีมงาน รวมทั้งสามารถจัดการความขัดแย้งภายในทีม 2) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ทีมงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 1) ผู้บริหารควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เป็นพื้นที่กระตุ้นแรงบันดาลใจ โรงเรียนควรจัดสรรพื้นที่ทำงานที่ผ่อนคลายและทันสมัย 2) ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีระบบจุดใจและรางวัลสำหรับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมทักษะความเป็นผู้ประกอบการให้กับบุคลากร ด้านการเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต 1) โรงเรียนควรพัฒนาระบบสื่อสารภายในที่เชื่อมโยงทุกระดับและข้ามสายงาน 2) ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอกและชุมชน แสวงหาพันธมิตรทั้งภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่น

660620122 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : innovative organization

Miss Jutamat SALATONG : INNOVATIVE ORGANIZATION OF EKACHAI SCHOOL

Thesis advisor : Associate Professor Nuchnara Rattanasiraprapha, Ph.D.

The objectives of this research were to determine: 1) the state of the innovative organization of Ekachai School, and 2) the guidelines for developing the innovative organization of Ekachai School. The sample group consisted of 66 administrators and government teachers at Ekachai School. The research instruments were divided into two types: 1) a questionnaire, analyzed using frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation; and 2) a structured interview form, analyzed using content analysis.

The research findings were as follows:

1. The overall state of the innovative organization of Ekachai School was at a high level. When considering individual aspects, all were found to be at a high level. Ranked from the highest to the lowest mean scores, the aspects were: Key Personnel, Cross-Boundary Linking, Effective Teamwork, Appropriate Organization Structure, Shared Vision, Leadership, and Commitment to Innovation, High Involvement in Innovation, and Creative Climate, respectively.

2. The guidelines for developing an innovative organization at Ekachai School adopt a multi-dimensional approach comprising 15 guidelines. The key guidelines are summarized as follows: Shared Vision, Leadership, and Commitment to Innovation: 1) Adjust personnel attitudes through workshops or PLCs to foster a Growth Mindset, ensuring teachers believe in their potential as innovators; 2) Administrators must create an organizational culture that encourages trial and error, offering encouragement and guidance instead of blame. Organization Structure: 1) Restructure by establishing a new unit directly responsible for innovation; 2) Reduce complex hierarchical levels within the school. Key Personnel: 1) Select and develop personnel with specific expertise to serve as innovation leaders; 2) Utilize these personnel as Role Models, Influencers, and Mentors to inspire others. High Involvement in Innovation: 1) Establish exchange platforms such as "Show & Share" or innovation markets to foster participation; 2) Link innovation participation to professional development. Effective Teamwork: 1) Appoint clear team leaders capable of coordination and conflict management; 2) Support the development of necessary teamwork and innovation skills. Creative Climate: 1) Improve the physical environment to be an "Inspirational Space" suitable for relaxation and modern work; 2) Implement incentive and reward systems for innovation and creativity; 3) Promote "Intrapreneurship" skills among personnel. Cross-Boundary Linking: 1) Develop an internal communication system connecting all levels and functions; 2) Build cooperation networks with external organizations, including public, private, and local sectors.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร.พิชญาภา ยืนยาว ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือ ตลอดจนสละเวลาในการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในด้านต่าง ๆ ของงานวิจัยด้วยความเมตตา จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แนวคิด และประสบการณ์อันทรงคุณค่า อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาค้นคว้าและดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณว่าที่ร้อยตรีฤตุนัน ศิริพึงเงิน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชัย รองผู้อำนวยการ และข้าราชการครูของโรงเรียนเอกชัยทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 42 ทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษา แบ่งปันประสบการณ์ ตลอดจนให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัว ที่เป็นกำลังใจสำคัญ ให้การสนับสนุนทั้งด้านจิตใจและปัจจัยต่าง ๆ จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและคุณประโยชน์อันเกิดจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอน และให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้วิจัยเสมอมา

จุฑามาศ ศาลาทอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
องค์กรแห่งนวัตกรรม.....	11
แนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม	11
ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม.....	12
ความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรม	15
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม.....	17

การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม.....	39
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร...	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
งานวิจัยในประเทศ.....	49
งานวิจัยต่างประเทศ.....	54
สรุป.....	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
ระเบียบวิธีวิจัย	60
แผนแบบการวิจัย	60
ประชากร	61
กลุ่มตัวอย่าง.....	61
ตัวแปรที่ศึกษา	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	67
สรุป.....	68
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	69
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย.....	71
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย	83
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	86
สรุปผลการวิจัย.....	86

การอภิปรายผล	88
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	98
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	98
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	100
รายการอ้างอิง	102
ภาคผนวก.....	108
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย และรายนาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	109
ภาคผนวก ข ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย.....	112
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย.....	119
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	121
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	124
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง	127
ประวัติผู้เขียน.....	138



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนห้องเรียนและนักเรียน ปีการศึกษา 2568 (ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤษภาคม 2568).....	44
ตารางที่ 2 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	45
ตารางที่ 3 อาคารเรียนประกอบ	46
ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	61
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	70
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย.....	72
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม.....	73
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านโครงสร้างองค์การที่ เหมาะสม.....	74
ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านบุคลากรที่มี ความสำคัญ	75
ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการมีส่วนร่วมอย่าง สูงในนวัตกรรม.....	77
ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ.....	78
ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์	80
ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการเชื่อมโยง หรือ ประสานงานข้ามขอบเขต.....	81

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	8
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	9
แผนภูมิที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย	85



บทที่ 1

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม การดำรงอยู่และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจึงไม่อาจอาศัยเพียงการดำเนินงานตามระบบเดิมได้อีกต่อไป การคิดค้นสิ่งใหม่ การพัฒนากระบวนการทำงาน และการสร้างคุณค่าในรูปแบบใหม่ ๆ จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ องค์กรที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักเป็นองค์กรที่มีลักษณะของ “องค์กรแห่งนวัตกรรม” (Innovative Organization) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการริเริ่มและทดลองสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งนวัตกรรมได้กลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 ทั้งในภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรภาครัฐ เนื่องจากนวัตกรรมมิได้จำกัดเพียงการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ แต่ยังรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การออกแบบโมเดลธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจึงหมายถึงการมีวัฒนธรรมและโครงสร้างที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าลงมือทดลอง ถูก และเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง

โรงเรียนในฐานะองค์กรทางการศึกษามีได้ทำหน้าที่เพียงถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียนเท่านั้น แต่ยังเป็นระบบที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน ซึ่งต่างมีบทบาทร่วมกันในการขับเคลื่อนคุณภาพและพัฒนาศักยภาพขององค์กรโดยรวม ดังนั้น โรงเรียนจึงไม่อาจแยกตัวออกจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งทางสังคม เทคโนโลยี และรูปแบบการเรียนรู้ หากต้องการคงไว้ซึ่งคุณภาพและความน่าเชื่อถือในบทบาทของตน โรงเรียนจำเป็นต้องปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการ ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้ล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกล่าวได้ว่า โรงเรียนเป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และพร้อมรับมือกับความท้าทายที่หลากหลายในปัจจุบัน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษานับเป็นภารกิจสำคัญในการยกระดับการศึกษาไทยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม¹ ขณะเดียวกัน แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ได้ระบุถึงเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีระบบบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา² จากบริบทดังกล่าว แนวคิด “องค์กรแห่งนวัตกรรม” จึงกลายเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความพร้อมทั้งด้านวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

องค์กรแห่งนวัตกรรม ถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญและสัมพันธ์โดยตรงกับศักยภาพของสถานศึกษาในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งนวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่การมีเทคโนโลยีหรือวิธีการเรียนการสอนใหม่เท่านั้น หากแต่รวมถึงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ การกล้าทดลองและยอมรับความล้มเหลว ตลอดจนการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดร.ดริคเกอร์ (Drucker) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมคือเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบภายในองค์กร³ ส่วน ทัชแมน และ โอไรลีย์ (Tushman and O'Reilly) ยังระบุว่าองค์กรที่มีลักษณะเชิงนวัตกรรมจะสามารถปรับตัวได้ดีกว่าในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว⁴ สำหรับสถานศึกษา การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหมายถึงการมี

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2/2545 และฉบับที่ 3/2562* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2562), 12–14.

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579* (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), 34–36.

³ Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1999), 30.

⁴ Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 8 – 10.

ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัย ทันต่อโลก และเหมาะสมกับผู้เรียนที่มีความหลากหลาย ข้อมูลจากงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรมจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรพัฒนานตนเองอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้ดียิ่งขึ้น องค์กรลักษณะนี้ยังมีแนวโน้มในการบริหารแบบมีส่วนร่วม สนับสนุนการตัดสินใจที่เปิดกว้าง และมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งกระตุ้นให้เกิดการคิดใหม่ ทำใหม่ และสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ทั่วทั้งโรงเรียน อีกทั้งยังเชื่อมโยงถึงการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรท้องถิ่น หรือภาคธุรกิจ และการใช้ข้อมูลเพื่อวางแผนและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ กล่าวได้ว่า “องค์กรแห่งนวัตกรรม” เป็นเสมือนตัวสะท้อนภาพรวมของการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนทั้งระบบ และเป็นดัชนีชี้วัดความพร้อมในการขับเคลื่อนการศึกษาสู่อนาคตที่มีพลวัตสูง

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว การศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ โดยจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา เข้าใจถึงระดับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้กำหนดนโยบายในการออกแบบแนวทางสนับสนุนโรงเรียนให้สามารถยกระดับตนเองไปสู่การเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรมได้ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากลอย่างโรงเรียนเอกชัย ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการและศักยภาพในการทดลองแนวคิดใหม่ การศึกษาครั้งนี้จึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างเสริมจุดแข็งให้โรงเรียนสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษาอย่างยั่งยืน

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนเอกชัยเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล จัดการเรียนการสอนโดยใช้การพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย และได้จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษา 2565 - 2568 พร้อมวางทิศทางขององค์กรโดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี นักเรียนเป็น Innovator มีความเป็นเลิศไตรภาษา โดยครูเป็น Coaching Model ภายใต้การบริหารจัดการแบบ 5G⁵ จากการศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในเรื่อง องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ผู้วิจัยได้ศึกษา ประมวลผล และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารย้อนหลัง 3 ปี และสัมภาษณ์จากบุคลากร ระหว่างปี 2565-2567 ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ปัญหาได้ดังต่อไปนี้

1. จากเอกสารแบบสำรวจรายงานสรุปผลความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำปีงบประมาณ 2565 – 2567 และรายงานผลการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากรสู่มืออาชีพ ผลการสำรวจพบว่าครูและบุคลากรโรงเรียนเอกชัยมีความต้องการพัฒนาตนเอง และต้องการให้โรงเรียนจัดการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นอันดับหนึ่ง⁶ การสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของครูและบุคลากรโรงเรียนเอกชัย แสดงให้เห็นว่าบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม (Key Individual) ซึ่งการจัดฝึกอบรมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมจะช่วยเสริมศักยภาพของบุคลากร ทำให้สามารถริเริ่มและขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. จากการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานหนึ่งนวัตกรรมหนึ่งสายชั้น ประจำปีการศึกษา 2567 มีปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ กิจกรรมดำเนินได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเพราะมีปัจจัยภายนอกแทรกซ้อนหลายปัจจัย อีกทั้งมีการดำเนินที่ไม่เหมาะสม เช่น ระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ การสื่อสาร เป็นต้น⁷ ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการขาดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชัย ผลไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในโครงการ โดยพบว่าเครื่องมือสารสนเทศ

⁵โรงเรียนเอกชัย, **แผนปฏิบัติการประจำปี 2566** (สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2566), 13.

⁶โรงเรียนเอกชัย, **รายงานผลการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากรสู่มืออาชีพ ประจำปีการศึกษา 2567** (สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2567), 171.

⁷โรงเรียนเอกชัย, **สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน หนึ่งนวัตกรรม หนึ่งสายชั้น ประจำปีการศึกษา 2567** (สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2567), 23.

คอมพิวเตอร์ วัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่เสถียรหรือไม่พร้อมใช้งาน ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินกิจกรรมส่งผลให้โครงการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้⁸ ซึ่งสะท้อนถึงการขาดบุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) และทรัพยากรสนับสนุนที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม ทำให้กิจกรรมไม่สามารถดำเนินไปอย่างเต็มศักยภาพ

4. จากการเข้ารับการประเมินและคัดเลือกสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ประจำปีการศึกษา 2566 และการเข้ารับการประกันคุณภาพภายนอกจาก สมศ 2567 คณะกรรมการได้ให้คำแนะนำในการจัดทำ Best practice ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมของโรงเรียนให้ครบทุกตัวชี้วัด⁹ ซึ่งแสดงถึงการขาดการเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต (Boundary-Spanning) ระหว่างหน่วยงานและสายงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ทำให้การพัฒนา นวัตกรรมของโรงเรียนไม่ครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด

จากปัญหาข้างต้นจะเห็นได้ว่า แม้ว่าโรงเรียนเอกชัยเป็นโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง และพยายามปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม โรงเรียนยังคงต้องพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมในทุกมิติ ทั้งในด้านโครงสร้าง การบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในระบบการศึกษาและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาประเด็นเรื่องการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมุ่งหวังว่า ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนา ปรับปรุง และยกระดับศักยภาพของโรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการและพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

⁸ โรงเรียนเอกชัย, สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและ นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ประจำปีการศึกษา 2567 (สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2567), 29.

⁹ โรงเรียนเอกชัย, รายงานการประเมินและคัดเลือกสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับ ประถมศึกษาขนาดใหญ่ประจำปีการศึกษา 2566 (สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2566), 122.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ระดับมาก
2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย เป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการตามกรอบทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจเชิงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละระบบ ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรเป็นระบบหนึ่งซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือปัจจัยนำเข้า (inputs) นำไปสู่กระบวนการในการดำเนินการ (transformation process) และแสดงออกมารูปผลผลิตจากการดำเนินการ (outputs) ซึ่งจะสะท้อนเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปยังปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทั้งนี้ยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กร (external environment) อีกด้วย โดยองค์ประกอบดังกล่าวนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร กล่าวคือ มีปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ บุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการผ่านเข้าสู่กระบวนการ (transformations process) ได้แก่ การบริหาร องค์กรแห่งนวัตกรรม การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา และผลผลิตที่ได้ (outputs) คือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย และคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบเหล่านี้มีผลกระทบต่อกันและมีอิทธิพลทั้งในและนอกองค์กร ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และ ภูมิศาสตร์ โดยระบบจะได้รับตัวป้อนจากสภาพแวดล้อมและระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อความต้องการตามสภาพแวดล้อมไปพร้อมกัน¹⁰

¹⁰ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 22-26.

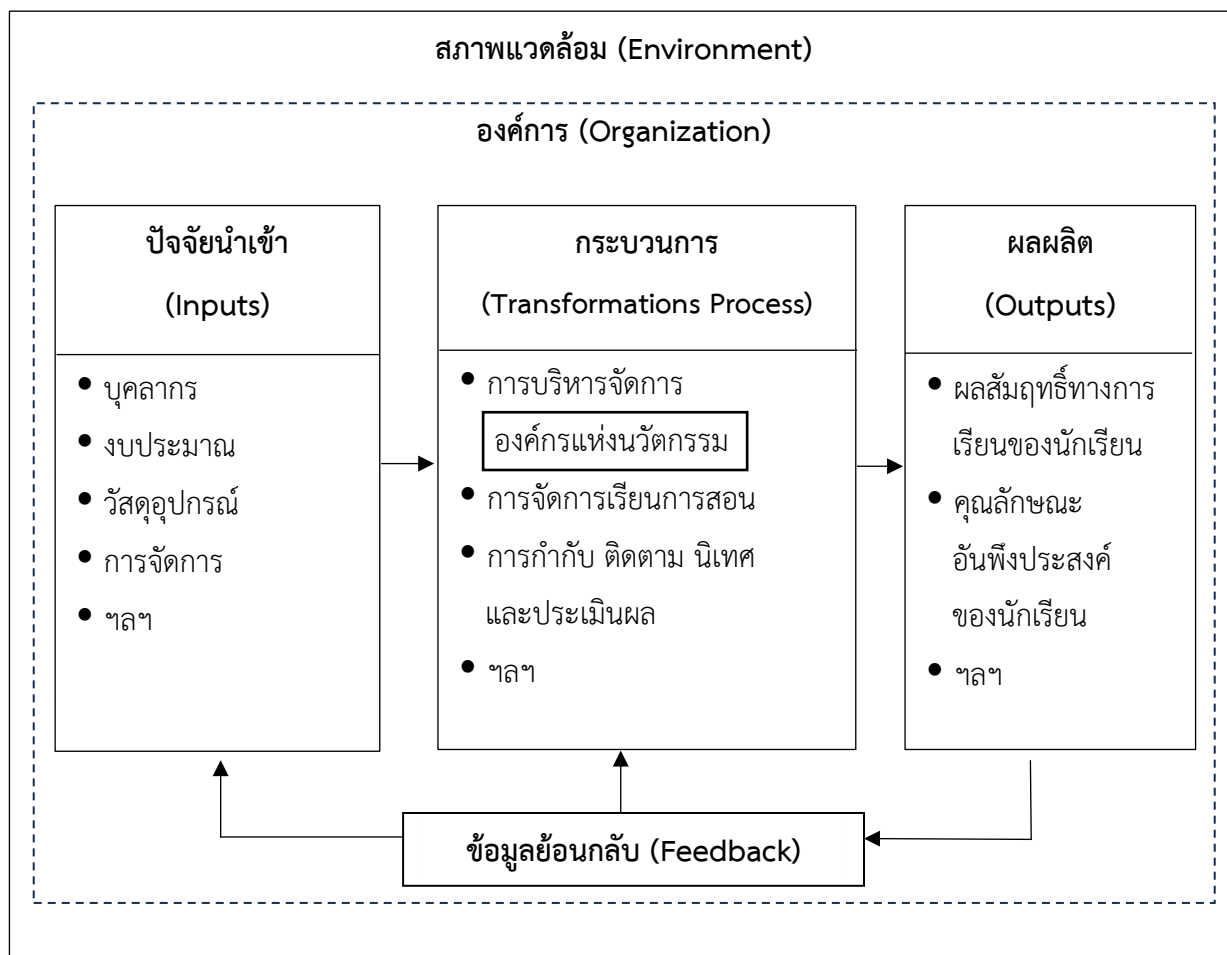
จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์กรแห่งนวัตกรรม มีรายละเอียด ดังนี้ ฮิกกินส์ (Higgins) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 7 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2) ด้านโครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (Systems) 4) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) 5) พนักงาน (Staff) 6) ค่านิยมร่วม (Shared values) 7) ทักษะ (Skills)¹¹ คริสเตียนเซ็น (Christiansen) กล่าวว่า การสร้างองค์การนวัตกรรมต้องมี 10 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) 2) ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) 3) เป้าหมาย (Goal) 4) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 5) ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communication system and information management) 6) วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) 7) สิ่งจูงใจ (Incentives) 8) ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) 9) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Method) 10) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)¹² สตีมน์ กล่าวไว้ว่า การจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับ 5 องค์ประกอบ ต่อไปนี้ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) 2) รูปแบบผู้นำ (Leadership Style) 3) กระบวนการ (Process) 4) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน (Physical Environment)¹³ ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt) ได้กล่าวว่าการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (Shared vision, Leadership and the Will to Innovate) 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) 4) การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม (High Involvement in Innovation) 5) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working) 6) บรรยากาศ

¹¹ James M. Higgins, *Innovate or Evaporate: Test and Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient* (New York: Management, 1995), 106–342.

¹² James A. Christiansen, *Building the Innovative Organization* (Hampshire: Macmillan Press, 2000), 40 – 81.

¹³ Bettina von Stamm, *Managing Innovation, Design and Creativity* (Chichester: John Wiley & Sons, 2008), 465 – 480.

ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) 7) การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต (Boundary-Spanning)¹⁴ ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg. and Allan C. Ornstein, **Educational**

Administration: Concepts and Practices, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 22-26.

: Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt, **Managing Innovation Integrating Technological and Organization Change**, 5th ed. (Chichester: John Wiley and Sons, 2013), 109 – 161.

¹⁴ Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological and Organization Change**, 5th ed. (Chichester: John Willey and Sons, 2013), 109 – 161.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย เกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชน โดยใช้ศึกษาตามแนวคิดของทิดด์ เบสเซนท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt) โดยการพัฒนาและผลักดันให้องค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (Shared vision, Leadership and the Will to Innovate) 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) 4) การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม (High Involvement in Innovation) 5) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working) 6) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) 7) การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต (Boundary-Spanning) แนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาประกอบเป็นขอบเขตของการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเขียนปรากฏในแผนภูมิที่ 2

องค์กรแห่งนวัตกรรม
1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (Shared vision, Leadership and the Will to Innovate)
2. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure)
3. บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual)
4. การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม (High Involvement in Innovation)
5. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working)
6. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate)
7. การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต (Boundary-Spanning)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, **Managing Innovation Integrating Technological and Organization Change**, 5th ed. (Chichester: John Wiley and Sons, 2013), 109 – 161.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง หน่วยงานที่มีความสามารถในการบูรณาการทรัพยากร กระบวนการ โครงสร้างการบริหาร และศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทั้งการสร้างสิ่งใหม่และการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มคุณค่าและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืน ต้องประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่มีความสำคัญ การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต

แนวทางการพัฒนา หมายถึง กรอบทิศทางหรือวิธีการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์การหรือสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนเอกชัย หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่จัดการศึกษาระดับชั้นอนุบาล 2 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ซึ่งตั้งอยู่ที่ เลขที่ 86 ถนนเอกชัย ตำบลมหาชัย อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่กว้างขวางในเรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย” ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสารวิชาการ เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำมาจัดระบบการนำเสนอข้อมูล ประกอบด้วย 1) องค์กรแห่งนวัตกรรม 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชัย 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์กรแห่งนวัตกรรม

แนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมมีรากฐานมาจากการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 ที่การผลิตแบบอุตสาหกรรมเริ่มเปลี่ยนโฉมวิถีการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจทั่วโลก อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมในระดับองค์กรมิได้ปรากฏอย่างชัดเจนในระยะแรก ส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางเทคโนโลยีเพียงด้านเดียว จนกระทั่งช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองที่โลกเริ่มเข้าสู่ยุคของ “เศรษฐกิจฐานความรู้” (knowledge-based economy) แนวคิดด้านนวัตกรรมจึงเริ่มขยายขอบเขตสู่มิติการจัดการองค์กร¹⁵ ในช่วงทศวรรษ 1950–1970 นักเศรษฐศาสตร์และนักวิชาการด้านการจัดการ เช่น ชุมปีเตอร์ (Schumpeter) ได้เสนอว่า นวัตกรรมคือกลไกหลักของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก “ผู้ประกอบการนวัตกรรม” ซึ่งสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวิธีผลิตสินค้า การจัดการแรงงาน และการขยายตลาดใหม่¹⁶ ข้อเสนอของชุมปีเตอร์ (Schumpeter) กลายเป็นจุดตั้งต้นสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาคทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรที่สามารถปรับตัว เรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงผ่านการริเริ่มสิ่งใหม่ ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1980–1990 มีการขยายแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผ่านการศึกษาของดริคเกอร์ (Drucker)

¹⁵ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Knowledge-Based Economy* (Paris: OECD Publishing, 1996), 7–9.

¹⁶ Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper & Brothers, 1942), 81–86.

ที่เน้นว่าองค์กรในโลกยุคใหม่ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง¹⁷ นอกจากนี้ ยังมีการเน้นถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์กร ความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง และการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิดค้นและทดลองสิ่งใหม่ๆ

แนวคิด “องค์กรแห่งนวัตกรรม” เริ่มถูกใช้มากขึ้นในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 เมื่อกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการแข่งขันเชิงกลยุทธ์เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการกำหนดทิศทางขององค์กร ทิดด์ เบสเซนท์ และพาวิตต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนสูงและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการริเริ่มสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ¹⁸ ส่งผลให้แนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรมได้รับการพัฒนาและประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในหลากหลายภาคส่วน ทั้งภาคธุรกิจ รัฐบาล และการศึกษา

ในประเทศไทย แนวคิดนี้เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้นภายหลังการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์และโมเดล “ประเทศไทย 4.0” ที่เน้นการพัฒนาองค์กรโดยใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนสำคัญ ทำให้แนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรมเริ่มถูกกล่าวถึงในเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการศึกษาในระดับที่ลึกซึ้งและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น¹⁹

ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมได้รับความสนใจจากนักวิชาการมาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับศักยภาพขององค์กรให้สามารถปรับตัวและสร้างคุณค่าใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ไว้ดังนี้

¹⁷ Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (New York: Harper Business, 1985), 19–23.

¹⁸ Joe Tidd, John Bessant, and Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (Chichester: John Wiley & Sons, 2005), 22–24.

¹⁹ สำนักงานนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ, *ยุทธศาสตร์นวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2555–2564* (กรุงเทพฯ: สวทช., 2555), 15–17.

ชุมปีเตอร์ (Schumpeter) กล่าวว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์การที่ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทุกระดับให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์การ โดยมิได้จำกัดอยู่เพียงนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเท่านั้น²⁰

บลัมเบิร์ก และ กรีนฟิลด์ (Blumberg & Greenfield) กล่าวว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ทำให้เกิดแนวความคิดการบริหารจัดการองค์กรหลากหลายรูปแบบ พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น องค์การนวัตกรรมเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงานด้วยความคิดสร้างสรรค์²¹

โรเบิร์ต (Robert) อธิบายว่า องค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) คือ องค์การที่มุ่งแสวงหาแนวทางในการนำทรัพย์สินและทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในระดับต่ำ มาปรับปรุงและใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มผลตอบแทนและผลผลิตให้สูงขึ้น²²

อาดแอร์ (Adair) อธิบายว่า องค์การนวัตกรรมเป็นการแสดงออกของความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ ที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ข้อมูลย้อนกลับ และการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์²³

ทิดด์ เบสเซนท์ และพาวิตต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) กล่าวว่าองค์การนวัตกรรม คือ องค์การที่มีการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทำให้ นวัตกรรมแผ่ซ่านทั่วทั้งองค์การ²⁴

ต่อศักดิ์ กิจชัยนุกูล กล่าวถึง องค์การที่มีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม หมายถึง องค์การที่มุ่งสนใจต่อการค้นหาความคิดใหม่ ๆ หรือการค้นหาเทคโนโลยีที่สำคัญซึ่งมีศักยภาพในการเปลี่ยนรูปแบบอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจอยู่ นอกจากจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ แล้วยังสามารถประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในองค์การซึ่งจะช่วยลดต้นทุนหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบของอุตสาหกรรมได้

²⁰ Joseph A. Schumpeter, **Capitalism: Socialism and democracy** (New York: Harper and Row, 1975), 240-242.

²¹ Peter Blumberg & William D. Greenfield, **The Effective School: Acquiring and Maintaining the Necessary Skills** (Boston: Allyn and Bacon, 1986), 112-115.

²² Michel Robert, **Product innovation strategy pure and simple: how winning companies outpace their competitors** (New York: McGraw-Hill, 1995), 174.

²³ John Adair, **Effective Innovation: How to stay ahead of the competition** (London: Pan Books, 1996), 260.

²⁴ Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological and Organization Change** (Chichester: John Willey and Sons, 2013), 109.

อาจรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สร้างผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนั้นเช่นกัน²⁵

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ อธิบายว่า องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) มีความหมายที่แตกต่างกันสองประการ กล่าวคือ หน่วยงานที่เป็นแหล่งกำเนิดของนวัตกรรม หรือ หน่วยงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งนี้ การพัฒนานวัตกรรมเกิดจากปัจจัยที่หลากหลาย มิได้จำกัดเฉพาะการวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเท่านั้น²⁶

ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์ ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม คือ องค์กรที่ปฏิบัติภารกิจด้วยปัญญาในการพัฒนาสิ่งที่มีให้ดีกว่าเดิม และสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า มากกว่าเดิมอย่างไม่หยุดยั้ง องค์กรนวัตกรรมอาจมีรูปแบบลักษณะของการบริหารจัดการหรือ มีสินค้าใหม่ หรือปรับปรุงสินค้าเก่าให้มีคุณค่าใหม่ ๆ เทคนิคการบริการใหม่ที่ประทับใจมากขึ้น กระบวนการใหม่ หรือปรับปรุงกระบวนการเก่าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น²⁷

กิริติ ยศยิ่งยง ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เพื่อสอดคล้องต่อสิ่งเจ้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า อันนำไปสู่ความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรในตลาดการค้าโลกเสรี²⁸

²⁵ ต่อศักดิ์ กิจชยอนุกุล, “นวัตกรรมจากภายนอกองค์กรเลือกใช้อย่างไรให้เหมาะสมกับองค์กรของคุณ,” *Industrial Technology Review* 124 (พฤษภาคม 2547): 143-148.

²⁶ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2549), 45.

²⁷ ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์, *นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาองค์กร* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เน็ท, 2550), 28.

²⁸ กิริติ ยศยิ่งยง, *องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิด และกระบวนการ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 56.

4. เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. ส่งเสริมการเรียนรู้และปรับตัวของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง³¹

ฮามิด โตฮิดี และ โมฮัมหมัด เมห์ดี จับบารี (Hamid Tohidi & Mohammad Mehdi Jabbari) กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ไว้ดังนี้

1. เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์สำหรับการอยู่รอดในระยะยาว เนื่องจากการนำนวัตกรรมมาใช้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กรในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. ปรับองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาด คือ ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับความต้องการของตลาดและผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดต้นทุน และพัฒนาโครงสร้างองค์กร

4. สร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน การสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ เป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรโดดเด่นและคงความได้เปรียบในตลาด

5. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับแนวคิดใหม่ เมื่อองค์กรสนับสนุนแนวคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง จะเกิดวงจรการเรียนรู้ การปรับตัว และสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างสม่ำเสมอ³²

อัลฮาร์บี และคณะ (Alharbi et al.) กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรรับมือกับสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เป็นแหล่งสร้างคุณค่าที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและภาพรวมการดำเนินงานขององค์กร

3. เป็นกำลังขับเคลื่อนความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในโลกธุรกิจที่มีความผันผวนสูง

4. เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จและอนาคตขององค์กร

5. ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และผลักดันให้เกิดเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างยั่งยืน³³

³¹ Andrew H. Van de Ven, *Central Problems in the Management of Innovation*, *Management Science* 32, no. 5 (1986): 590–607.

³² Tohidi, Hamid, and Mohammad Mehdi Jabbari. "Innovation as a Success Key for Organizations." *Procedia Technology* 1 (2012): 560–564.

³³ Alharbi, I. B. A., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2019). "Organizational Innovation: A Review Paper." *Open Journal of Business and Management*, 7(3), 1196–1206.

บริษัทไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (Price Waterhouse Coopers) กล่าวว่า ความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรม คือ ความก้าวหน้าของโลกและนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมูลค่าและการเติบโตให้กับองค์กร และหลายองค์กรเริ่มให้ความสนใจในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ นวัตกรรมยังเสริมสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกให้กับองค์กรในหลายมิติ ดังนี้

1. ด้านผู้ถือหุ้นและมูลค่าองค์กร คือ ช่วยเพิ่มความน่าสนใจต่อผู้ถือหุ้นและช่วยเพิ่มมูลค่าราคาหุ้นขององค์กร เนื่องจากในการกำหนดราคาจะพิจารณาจากมูลค่าในปัจจุบันและอนาคต
2. ด้านการสรรหาบุคคล คือ ช่วยดึงดูดพนักงานใหม่ ภาพลักษณ์ทางด้านนวัตกรรมจะช่วยในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งหายากและเป็นที่ต้องการ
3. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร คือ ช่วยในการธำรงรักษาพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานจำนวนมากต้องการทำงานกับองค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้า และเมื่อรับรู้ว่าคุณมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ย่อมส่งผลให้เกิดความผูกพันและเห็นคุณค่าในบทบาทหน้าที่ของตนมากยิ่งขึ้น³⁴

โดยสรุป ผู้วิจัยเห็นว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่สามารถบูรณาการแนวคิดสร้างสรรค์เข้ากับโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการทำงานได้อย่างมีระบบ จะสามารถสร้างความแตกต่างและตอบสนองต่อตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นวัตกรรมจึงไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่เป็น กลยุทธ์สำคัญในการอยู่รอดและพัฒนาองค์กรในระยะยาว

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายขององค์ประกอบของการเป็นองค์กรนวัตกรรม ไว้ดังนี้

ควินน์ (Quinn) ได้เสนอคุณลักษณะในด้านต่าง ๆ ขององค์การนวัตกรรมไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. บทบาทของผู้นำ นำจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การให้ชัดเจน พร้อมทั้งแสดงความมุ่งมั่นในการคุ้มครองและส่งเสริมแนวคิดที่เป็นประโยชน์ของพนักงาน อีกทั้งต้องมีศักยภาพในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมตลอดจนจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย
2. บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนถึงความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าเสี่ยงอย่างเหมาะสมในการดำเนินงาน อีกทั้งมีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และทำหน้าที่

³⁴ Price Waterhouse Coopers, *Global Growth and Innovation Study:*

Executive Summary, accessed May 11, 2025, available from

https://www.pwc.com/gx/en/innovationsurvey/files/gis_execsummary.pdf.

เป็นผู้ผลักดันแนวคิดสู่ความสำเร็จ (Idea Champion) กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มุ่งแสวงหาและพัฒนาสิ่งใหม่ที่มีแรงจูงใจภายในและความเชื่อมั่นในแนวคิดของตนเอง พร้อมทั้งมีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวให้ผู้อื่นตระหนักถึงคุณค่าและยอมรับแนวคิดดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

3. มีค่านิยมที่ส่งเสริมคิดสร้างสรรค์ โดยมีการปลูกฝังและหล่อหลอมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ควบคู่กับการจัดตั้งหน่วยงานหรือทีมงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อทำหน้าที่บ่มเพาะ รวบรวม และผลักดันแนวคิดของพนักงานเข้าสู่กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ควรดำเนินการโดยลดข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่เกิดจากโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการขององค์กร

4. องค์กรควรส่งเสริมกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์มักเกิดขึ้นนอกเหนือเวลางานประจำ จึงควรสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสทำกิจกรรมพิเศษและจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสมเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาแนวคิดใหม่

5. องค์กรควรกำหนดมาตรการกระตุ้นที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของพนักงาน อาทิ การเปิดโอกาสให้พนักงานออกไปเรียนรู้สภาพแวดล้อมภายนอกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลที่มีมุมมองแตกต่าง การหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การสนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัคร ตลอดจนเปิดโอกาสให้พบปะและแลกเปลี่ยนแนวคิดกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และองค์กรอื่น ๆ

6. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายใน โดยส่งเสริมให้พนักงานได้พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในลักษณะเครือข่ายสาขาวิชาชีพ ซึ่งก่อให้เกิดความหลากหลายด้านทักษะ ความรู้ ความคิด และความเชี่ยวชาญ การสื่อสารในลักษณะดังกล่าวอาจนำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมขององค์กร³⁵

ฮิกกินส์ (Higgins) เสนอว่า องค์กรนวัตกรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีข้อความและกลยุทธ์การทำงานที่ชัดเจน ด้านนวัตกรรม ครอบคลุมในระดับองค์กร หน่วยงานธุรกิจ และฝ่ายงาน เพื่อแสดงถึงพันธสัญญาในการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมโดยยึดตลาดและลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มีการกำหนดเป้าหมายและพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกัน พร้อมทั้งติดตามและศึกษาความเปลี่ยนแปลงของความต้องการในตลาดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม องค์กรควรกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการสร้างนวัตกรรมสำหรับผู้จัดการ

³⁵ James B. Quinn, "Managing Innovation: Controlled Chaos," *Harvard Business Review* 63, no. 3 (1991): 17–28.

และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล อีกทั้งควรมุ่งพัฒนานวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาประมาณหนึ่งปีครึ่งถึงสองปี พร้อมทั้งผลักดันแนวคิดที่ผ่านการประเมินแล้วให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ โดยเฉพาะผลงานวิจัยและพัฒนาที่สามารถต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการได้จริง นอกจากนี้ องค์กรควรนำกลยุทธ์ด้านความรวดเร็ว (Speed Strategy) และศักยภาพเฉพาะของบุคลากรมาใช้ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม รวมถึงกำหนดช่วงเวลาและแนวทางที่เหมาะสมในการตอบสนองหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ตลอดจนลดต้นทุนด้วยการปรับปรุงกระบวนการและการจัดการ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม การขยายขอบเขตการควบคุมของผู้จัดการ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยการออกแบบโครงสร้างควรเอื้อต่อการกระจายอำนาจและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการควรขยายขอบเขตการกำกับดูแลพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ควรปรับโครงสร้างแบบเครื่องจักรกลให้มีความยืดหยุ่นและสนับสนุนภาวะผู้ประกอบการ ทั้งนี้ องค์กรควรมีระบบการสื่อสารแบบเปิดทั่วทั้งองค์กร มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงการจัดตั้งหน่วยธุรกิจขนาดเล็กเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมในลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์หรือการร่วมลงทุน เพื่อแบ่งปันทรัพยากรและลดความเสี่ยง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วยควมมีระบบให้รางวัลที่ส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรม ทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินสำหรับทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและพนักงานทั่วไป รวมถึงการเฉลิมฉลองความสำเร็จด้านนวัตกรรมเพื่อยกย่องและแสดงคุณค่าของนวัตกรรม นอกจากนี้ องค์กรยังต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการนวัตกรรม (IMIS) ที่ครอบคลุมทุกภาคส่วนเพื่อใช้ตรวจสอบสถานการณ์ภายนอกและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายใน มีระบบประเมินความคิดเพื่อคัดกรองแนวคิดนวัตกรรมให้ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม มีระบบนำผลจากห้องทดลองไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในตลาดอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสนับสนุนการเกิดนวัตกรรม และมีโปรแกรมให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) รูปแบบการบริหารจัดการเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่ต้องแสดงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม เนื่องจากภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนา

นวัตกรรม ความสำเร็จหรือล้มเหลวของนวัตกรรมจึงขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์และแสดงความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปสู่พนักงานอย่างทั่วถึง ยอมรับความผิดพลาดเพื่อส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงทางนวัตกรรม ให้ความสำคัญในการพิจารณาความคิดใหม่ มอบอำนาจและกระจายหน้าที่เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เน้นการจัดการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และใช้วิธีการพิเศษในการบริหารบุคลากรนวัตกรรม

5. พนักงาน (Staff) คนเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ จนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรนวัตกรรม เนื่องจากพนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรม การสรรหาผู้ที่มีศักยภาพด้านความคิดและการแข่งขัน ตลอดจนการส่งเสริมผู้ที่มีบทบาทในการผลักดันความสำเร็จด้านแนวคิดและนวัตกรรม รวมถึงผู้สนับสนุนและผู้กำหนดนโยบายขององค์กร เน้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์ เช่น การระดมสมอง แผนที่ความคิด และกระดานเล่าเรื่อง สนับสนุนและให้เวลาพนักงานในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน และออกแบบสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดและการคิดสร้างสรรค์ผ่านการสื่อสารแบบเปิด และกิจกรรมนวัตกรรมต่าง ๆ

6. ค่านิยมร่วม (Shared values) วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กร เนื่องจากสามารถทั้งสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนานวัตกรรมได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม เช่น การยอมรับและสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ กล้าทดลอง และยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาแนวคิดใหม่ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และมุมมองที่หลากหลาย องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม พร้อมทั้งปรับรูปแบบการบริหารให้มีความยืดหยุ่น ลดลำดับชั้นการบริหาร และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าว เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนภายในองค์กร

7. ทักษะ (Skills) องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อทั้งประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยมีลักษณะเด่น ได้แก่ การแสวงหาโอกาสใหม่ในเชิงรุกและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงนวัตกรรมด้านกระบวนการ การตลาด และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง การ

ปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอควบคู่กับการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน การบริหารจัดการความรู้โดยการระบุ ถ่ายทอด และแปลงความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน การส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การและการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เหมาะสมตามบริบทขององค์การ และการสนับสนุนงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างเพียงพอ³⁶

อาแดร์ (Adair) ได้กล่าวถึง นวัตกรรมและการบริหารจัดการภายใต้องค์ประกอบขององค์การที่มีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การและมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีภาวะผู้นำในการจัดการ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์การ

2. องค์การมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม โดยบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การกระตุ้นซึ่งกันและกัน (Mutual Stimulation) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) องค์การที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องกระตุ้นการมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่บุคลากร ตลอดจนมีความพร้อมในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรม มีการสื่อสารภายในองค์การที่เน้นการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการใช้เอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร และยึดถือความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน นวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยทีมงานที่มีการสื่อสารในแนวขวาง (Lateral Communication) อย่างมีประสิทธิภาพและมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น

3. การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเกิดจากการกล้าเสี่ยง องค์การจำเป็นต้องสร้างความตระหนักแก่พนักงานว่าความผิดพลาดหรือความล้มเหลวเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในการพัฒนานวัตกรรม และมีใช้เรื่องที่ควรหวาดกลัว ความผิดพลาดหรือความล้มเหลวดังกล่าวสามารถนำมาเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรได้ องค์การและผู้บังคับบัญชาควรยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรม และไม่กำหนดบทลงโทษ

³⁶ James M. Higgins, *Innovate or Evaporate: Test and Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient* (New York: Management, 1995), 106–342.

ต่อกรณีดังกล่าว ทั้งนี้พนักงานยังสามารถลดความเสี่ยงของความผิดพลาดหรือความล้มเหลวได้โดยการประเมินความเสี่ยงล่วงหน้าก่อนดำเนินการสร้างสรรค์นวัตกรรม

4. การสื่อสารในระดับเดียวกันและความเป็นอิสระของการไหลเวียนข้อมูลเอื้อให้ผู้บริหารสามารถค้นพบแนวคิดใหม่ การรวบรวมสารสนเทศและการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องระหว่างหน่วยงาน โดยควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในแนวขวางควบคู่กับการสื่อสารในแนวตั้งที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรและข้อมูล

5. โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น โครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organism) มีความคล่องตัวและส่งผลกระทบต่อบรรยากาศที่เอื้อต่อการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanism) ที่มีลักษณะการควบคุมอย่างเข้มงวด ความยืดหยุ่นนับเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และทั้งองค์การ ซึ่งช่วยให้สามารถเผชิญและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการสื่อสารถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ จึงควรลดอุปสรรคระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างให้น้อยลง โดยเปิดโอกาสให้มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างนักวิจัยกับพนักงานฝ่ายผลิต นักวิจัยกับพนักงานฝ่ายการตลาด และนักวิจัยกับลูกค้า องค์การที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างดังกล่าวจะสามารถปรับตัวต่อแนวทางการพัฒนาใหม่และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และกระตุ้นความใฝ่รู้มากยิ่งขึ้น

6. การมีมุมมองในระยะยาว การสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่มิได้เกิดขึ้นได้ในทันที เนื่องจากจำเป็นต้องผ่านกระบวนการดำเนินงานในหลายขั้นตอนก่อนจะพัฒนาเป็นนวัตกรรมได้ ดังนั้นองค์การจึงต้องมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนด้านการเงินสำหรับการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถสร้างผลกำไรและความสำเร็จแก่องค์การในอนาคต³⁷

คริสเตียนเซิน (Christiansen) ได้อธิบายแนวทางการสร้างองค์การนวัตกรรมไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วยแนวทางต่าง ๆ สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การว่าจะดำเนินไปในลักษณะใดเพื่อให้องค์การมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน วิสัยทัศน์สะท้อนถึงแนวทางด้านการตลาด เทคโนโลยี และบทบาทขององค์การในอนาคต ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและ มีความเป็นไปได้ (Reality) จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม องค์การที่มุ่งพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมในทุกๆระดับ ดังนั้นองค์การจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลให้

³⁷ John E. Adair, *Effective Innovation: How to Stay Ahead of the Competition* (London: Pan Books., 1996), 195 – 230.

การบริหารจัดการภายในองค์กรเอื้อต่อการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea)

2. ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) เป็นกลไกที่ช่วยให้ทราบว่าความสามารถขององค์กรหรือของบุคลากรภายในองค์กรที่มีอยู่สามารถสนับสนุนเป้าหมายหรือการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้หรือไม่ ระบบดังกล่าวช่วยให้เห็นถึงช่องว่างของความสามารถระหว่างศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบันกับเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวังในอนาคต อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการกำหนดและตัดสินใจว่าองค์กรควรพัฒนาและเสริมสร้างทักษะหรือความสามารถด้านใดเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายด้านนวัตกรรม ทั้งนี้ระบบการจัดการความสามารถจำเป็นต้องสนับสนุนข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมที่เอื้อต่อการก่อให้เกิดนวัตกรรม

3. เป้าหมาย (Goal) ในการสร้างนวัตกรรมมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ส่งเสริมนวัตกรรม โดยเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง พร้อมทั้งระบุหลักชัย (Milestone) ด้านนวัตกรรมในทุกๆระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร หน่วยงาน ทีมงาน และระดับบุคคล ทั้งนี้เป้าหมายในแต่ละระดับต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมควรอาศัยการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต คู่แข่งขัน ความต้องการของลูกค้า และวิสัยทัศน์ภายในขององค์กร โดยเป้าหมายที่กำหนดควรสามารถวัดผลได้ ซึ่งอาจพิจารณาจากมิติด้านเทคโนโลยี (Technical) ด้านสุนทรียภาพ (Aesthetic) และการยอมรับของตลาด (Market Acceptance) รวมถึงอาจพิจารณามิติทางการเงินเพิ่มเติม อีกทั้งประเด็นสำคัญในการกำหนดเป้าหมายด้านนวัตกรรมคือการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer)

4. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่างด้านศักยภาพทางนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรส่งผลต่อองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร การให้ความสำคัญ และการสื่อสาร ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) ซึ่งมีระดับชั้นการบังคับบัญชาชั้นน้อย มีความยืดหยุ่น (Flexible) และการควบคุมที่ไม่เข้มงวด (Loose) เอื้อต่อการให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานสูง จึงเหมาะสมต่อการส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมมากกว่าองค์กรที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับ อีกทั้งการทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) ที่ประกอบด้วยสมาชิกหลากหลาย จะก่อให้เกิดความแตกต่างด้านมุมมองและแนวคิด ซึ่งช่วยกระตุ้นการเกิดแนวคิดใหม่และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

5. ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communication System and Information Management) เป็นกลไกสำคัญภายในองค์กรที่ประกอบด้วยวิธีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกซึ่งเอื้อต่อการส่งเสริมการเกิดนวัตกรรม ควบคู่กับการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดเก็บ

และเผยแพร่สารสนเทศที่จำเป็นต่อบุคลากรจะช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์ของผู้พัฒนานวัตกรรม เพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาดอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของนวัตกรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

6. วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรโดยทั่วไปมักใช้รูปแบบการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวในการพิจารณางานแต่ละด้าน ซึ่งอาจก่อให้เกิดข้อจำกัดด้านมุมมอง ที่ไม่หลากหลาย ดังนั้นองค์กรจึงควรส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจากหลายบุคคล เพื่อให้เกิดมุมมองที่กว้างขวางและหลากหลาย อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น

7. สิ่งจูงใจ (Incentives) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจของนวัตกรรม โดยองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องกำหนดรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างของบุคลากร โดยทั่วไปสิ่งจูงใจในองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary Rewards) สิ่งจูงใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Incentives) รางวัลทางสังคม (Social Rewards) และรางวัลด้านจิตใจ (Intrinsic Rewards)

8. ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) นอกจากรูปของสิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อความสนใจของบุคคลในนวัตกรรม เป้าหมาย รูปแบบการพัฒนาบุคคล ระบบการประเมินที่สามารถส่งผลต่อความรู้สึกรักของบุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกและการลองคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ องค์กรนวัตกรรมควรมีการจัดการเกี่ยวกับการจ้างซึ่งจะเป็นแนวทางที่สามารถนำบุคคลที่มีนวัตกรรมมาอยู่กับองค์กร ระบบการจัดการบุคคลส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคคล การพัฒนาบุคคลสามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และการนำความคิดเหล่านั้นไปปฏิบัติต่อไป

9. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Method) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรนวัตกรรมประกอบด้วยวิธีการประเมินแบบดั้งเดิมที่พิจารณาผลการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อกำหนดความก้าวหน้าในสายงานหรือการให้ออกจากงาน ผู้ประเมินประกอบด้วยหลากหลายฝ่ายทั้งลูกค้าภายในและภายนอกแทนการประเมินโดยหัวหน้างานเพียงผู้เดียว มีการประเมินตนเองเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โดยใช้เกณฑ์จากความสำเร็จของโครงการหรือการสร้างกำไร รวมถึงพิจารณาวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น โดยบางองค์กรนำเรื่องนวัตกรรมมาเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินด้วย มีการส่งเสริมความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้างานและผู้ถูกประเมินด้วยการสื่อสารแนวราบ รวมถึงการจัดการบุคคลที่เน้นการว่าจ้างผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ประสบการณ์และทักษะที่หลากหลาย การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในองค์กรเพื่อลดการสูญเสียองค์ความรู้ ทักษะ และเครือข่ายในการสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งมีระบบการประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรม

10. วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนระดับนวัตกรรมขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม โดยสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นและยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่กำหนดบทลงโทษต่อ ความล้มเหลวหรือความผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม อีกทั้งควรปรับเปลี่ยนแนวคิดของ ผู้บริหารให้มีทัศนคติและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม ด้วยการเปิดรับและรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากร รวมถึงการสร้างความตระหนักให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมในองค์การ³⁸

เซอร์วูด (Sherwood) กล่าวถึงความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมว่าเมืองค์ประกอบสำคัญที่สามารถสังเกตได้ ดังนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีความท้าทายอย่างชัดเจน
2. มีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) พร้อมทั้งมีรูปแบบการบริหาร และการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น
3. มีการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมแก่บุคลากร และมีระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลการ ปฏิบัติงาน (Pay for Performance)
4. มีความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ส่งเสริม วัฒนธรรมแห่งความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การใฝ่เรียนรู้ และการกล้าเสี่ยง
5. มีบรรยากาศในการทำงานที่กระตือรือร้น มีชีวิตชีวา สนุกสนาน ไม่เจียบจนเกินไป มีความ เป็นมิตร และเอื้อต่อการสนับสนุนนวัตกรรม มีรูปแบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการ และสร้างความสุข ในการปฏิบัติงาน
6. ผู้นำมีการบริหารงานโดยยึดหลักเหตุผล เป็นผู้รับฟังที่ดี มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม
7. บุคลากรอยู่ในช่วงวัยทำงาน มีความสมดุลระหว่างเพศ มีความสามารถที่หลากหลาย มี ความเป็นผู้ประกอบการ มีพลังในการทำงาน มีความใฝ่รู้ กล้าตั้งคำถาม และมีอารมณ์ขัน
8. สถานที่ปฏิบัติงานมีการออกแบบที่หลากหลาย ไม่เป็นระเบียบตายตัวจนเกินไป และไม่เป็น ทางการมากนัก มีอุปกรณ์ เทคโนโลยี และสิ่งสนับสนุนที่เพียงพอ มีการตกแต่งด้วยสีภาพ มีแสง สว่างที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีพื้นที่และห้องสำหรับการทำกิจกรรมหรือการประชุมร่วมกัน มีช่องทาง

³⁸ James A. Christiansen, *Building the Innovative Organization* (Hampshire: Macmillan Press, 2000), 40–81.

การสื่อสารที่หลากหลายและเข้าถึงได้ รวมถึงมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุดหรือห้องค้นคว้าที่มีหนังสือ และวารสารอย่างเพียงพอ³⁹

ดันดอน (Dundon) ได้สรุปคุณลักษณะที่โดดเด่นขององค์การนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การ ผู้ร่วมงาน และพันธมิตรทางธุรกิจมีบทบาทในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. เปิดรับและยอมรับแนวคิดรวมถึงวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

3. มุ่งให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้าในอนาคต

4. กำหนดกติกาการแข่งขันและสร้างความท้าทายต่อคู่แข่ง

5. ให้อำนาจแก่ลูกค้าในการมีส่วนร่วมควบคุมกระบวนการตัดสินใจซื้อ

6. มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นจุดแข็งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

7. มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่สนับสนุนนวัตกรรม

8. สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการแสวงหา พัฒนา และนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ

9. มีการให้รางวัลแก่ความพยายามในการสร้างนวัตกรรม และ

10. มีความสามารถในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว⁴⁰

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เสนอองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ ดังนี้

1. มีผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงโดยยึดหลักเหตุผล เปิดกว้างต่อการรับฟังแนวคิดหรือการทดลองสิ่งใหม่ พร้อมทั้งมีความรอบคอบ และสามารถยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรมได้เสมอ

2. ให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมองว่านวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ มิใช่เพียงกิจกรรมเฉพาะของบุคลากรบางกลุ่ม อีกทั้งต้องส่งเสริมและยอมรับแนวคิดรวมถึงวิธีการทำงานรูปแบบใหม่

3. มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เอื้อต่อการไหลเวียนอย่างอิสระ โดยบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ผ่านหลากหลายช่องทาง และมีการส่งเสริมให้เกิดโอกาสในการพบปะหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างกัน

³⁹ Dennis Sherwood, *Smart Things to Know About Innovation & Creativity* (Oxford: Capstone Publishing Limited, 2001), 238–240.

⁴⁰ Elaine Dundon, *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy that Fosters New Ideas* (New York: AMACOM, 2002), 141.

4. มีระบบการจัดการความรู้ที่รวบรวมองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยบุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยสะดวก ซึ่งความรู้ดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่และนวัตกรรม องค์การควรส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายใน เช่น การจัดตั้งกลุ่มผู้มีความสนใจร่วมกัน (Community of Interest) หรือกลุ่มไม่เป็นทางการ เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งความรู้ภายนอก เช่น การจัดประชุมหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพบปะผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และลูกค้า ตลอดจนการศึกษาดูงานในองค์การอื่น

5. มีผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนและคุ้มครองแนวคิดที่มีศักยภาพ เพื่อให้สามารถพัฒนาและผลักดันจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้

6. มีการให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติ การมอบประกาศเกียรติคุณ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมอบอำนาจและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานต่อไป ตลอดจนการเฉลิมฉลองความสำเร็จ⁴¹

คูซมาร์สกี (Kuczmariski) ได้ให้องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีทัศนคติที่เหมาะสมและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรมมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างจริงจัง
3. มีความสอดคล้องและเห็นพ้องต่อกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
4. มีความสมดุลระหว่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุน
5. ให้ความสำคัญกับลูกค้าในฐานะแรงขับเคลื่อนสำคัญของการพัฒนากระบวนการ
6. จัดตั้งทีมข้ามสายงานเพื่อรองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
7. มีระบบการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
8. ส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมที่สนับสนุนนวัตกรรม
9. มีการวัดและประเมินผลทั้งในระดับระบบและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ⁴²

ซาไฟโร (Shapiro) ได้อธิบายว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีปัจจัยหลัก ดังนี้

1. กลยุทธ์และลูกค้า (Strategy and customer) กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจนเนื่องจากกลยุทธ์ถือเป็นตัวกำหนดความต้องการนวัตกรรมขององค์การ โดยพนักงานทุกคนในองค์การจะต้องมีส่วน

⁴¹ Harvard Business School, **Managing creativity and innovation** (Boston: Harvard Business School, 2003), 100 – 107.

⁴² T. D. Kuczmariski, "What Is Innovation and Why Aren't Companies Doing More of It," *Journal of Consumer Marketing* 20, no.6 (2003): 536–541.

ร่วมในการนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นความสำคัญกับลูกค้า

2. การวัดผลและผลการปฏิบัติงาน (Measure and performance) การวัดผลการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมเนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าและข้อบกพร่องในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

3. กระบวนการทำงานและระบบสนับสนุน (Process and infrastructure) กระบวนการทำงานทางนวัตกรรมจะทำหน้าที่ในการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์การสนับสนุนให้เกิดการคิดนอกกรอบ และมีการประเมินความคิดที่ดีหรือศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์

4. พนักงาน (People) พนักงานถือเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีทักษะด้านนวัตกรรม และมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เนื่องจากทักษะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการนำมาใช้ในการตัดสินใจ สนับสนุนการติดต่อสื่อสารและประสานงานการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ลูกค้า และซัพพลายเออร์ และนำมาใช้ในระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งช่วยในการจัดเก็บ และการกระจายข้อมูลให้พนักงานทั่วทั้งองค์กร⁴³

สตั้ม (Stamm) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) ต้องมีความชัดเจนและสามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่าองค์กรมุ่งสู่จุดหมายใดและต้องการเป็นเช่นไรในอนาคต

2. รูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำองค์กรต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรมอย่างจริงจัง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการให้บุคลากรกล้าทดลอง ค้นคว้า ร่วมมือ และยอมรับความล้มเหลว โดยลักษณะผู้นำดังกล่าวควรมีในทุกระดับขององค์กร โดยเริ่มต้นจากผู้นำระดับสูง

3. กระบวนการ (Process) องค์กรควรมีกระบวนการดำเนินงานที่เอื้อต่อการสนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

4. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของผู้นำ โดยได้รับการสนับสนุนจากเครื่องมือและการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งความท้าทายจากบริบทปัจจุบัน

⁴³ S. M. Shapiro, *24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change* (New York: McGraw-Hill, 2006), 22–23.

ความร่วมมือ การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งล้วนเป็นตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมนวัตกรรม

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน (Physical Environment) มีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม เช่น การส่งเสริมความร่วมมือ โอกาสในการพบปะระหว่างบุคลากร และการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนขององค์กร⁴⁴

ทิดด์ เบสเซนท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and the Will to Innovate) หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีความชัดเจน เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยต้องสื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ใหม่แก่บุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง (Top Management) จึงต้องมีความมุ่งมั่นและมีบทบาทในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) หมายถึง รูปแบบโครงสร้างที่เอื้อต่อความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยไม่มีลักษณะตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมของแต่ละองค์กร เนื่องจากโครงสร้างในแต่ละรูปแบบย่อมมีความเหมาะสมแตกต่างกันตามบริบทของการสร้างนวัตกรรม นอกจากการมีโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครือข่าย (Network) ซึ่งเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และทรัพยากรต่าง ๆ โดยการมีเครือข่ายภายนอกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเสริมสร้างอำนาจในการต่อรองให้มากยิ่งขึ้น

3. บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่พร้อมทุ่มเททั้งพลังงานและความมุ่งมั่นในการสนับสนุนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นบุคลากรกลุ่มนี้จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน โดยมีความสามารถในการสนับสนุนการแก้ไขปัญหา การเผชิญและก้าวข้ามอุปสรรคภายในองค์กร อีกทั้งยังเป็นบุคลากรที่มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างกว้างขวาง บุคลากรที่มี

⁴⁴ Bettina von Stamm, *Managing Innovation, Design and Creativity* (Chichester: John Wiley & Sons, 2008), 465 – 480.

ความสำคัญต่อองค์กรมักเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีทักษะด้านการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอำนาจและอิทธิพล รวมถึงมีเครือข่ายที่หลากหลาย และทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงและรวบรวมองค์ความรู้ (Gatekeeper) บุคคลเหล่านี้จึงเป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณค่า ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนเป็นแรงบันดาลใจ ความผูกพัน และแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร

4. การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม (High Involvement in Innovation) หมายถึง การสร้างนวัตกรรมซึ่งโดยทั่วไปมักถูกมองว่าเกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค วิศวกร หรือผู้ออกแบบเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงความคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกคน หากองค์กรสามารถค้นหาและให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากรที่องค์กรจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นการส่งเสริมให้นวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เพื่อกระตุ้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการนวัตกรรม

5. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะกลุ่มหรือทีม ซึ่งเอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างยืดหยุ่น ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดและพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าการปฏิบัติงานโดยบุคคลเพียงลำพัง ดังนั้นในการสร้างนวัตกรรมจึงควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ทีมโครงการ (Project Team) และทีมแก้ปัญหาระหว่างองค์กร (Interorganizational Problem-Solving Group) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างและการปรับปรุงนวัตกรรม การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน มีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความสมดุลของสมาชิกภายในทีม ความสอดคล้องด้านพฤติกรรมของสมาชิก การบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม และมีการประสานงานกับภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมแก่องค์กร โดยบรรยากาศภายในองค์กรที่เหมาะสมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร สิ่งที่องค์กรควรดำเนินการเพื่อสร้างบรรยากาศดังกล่าว ได้แก่ การพัฒนาระบบต่าง ๆ อาทิ โครงสร้างองค์กร นโยบายและกระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัล และการยกย่อง การพัฒนาบุคลากรผ่านการฝึกอบรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการของบุคลากร ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่สนับสนุนการเกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในองค์กร

7. การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต (Boundary-Spanning) หมายถึง การมีรูปแบบการสื่อสารที่ครอบคลุม มีทิศทางที่ชัดเจน และมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อรองรับการติดต่อทั้งภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และกับหน่วยงานภายนอก โดยภายในองค์กรควรมีการสื่อสารครบทุกระดับ ได้แก่ ระดับบน ระดับล่าง และระดับเดียวกัน ทั้งนี้องค์กรควรใช้ช่องทางและสื่อการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อลดความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่มีบทบาทแตกต่างกัน และสร้างความเข้าใจร่วมในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน⁴⁵

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

1. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีในที่นี้ หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ ถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญอันจะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบที่สำคัญ คือ ต้องเอื้อต่อการทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ไปใช้ได้ตลอดเวลา และต้องมีการออกแบบไว้โดยเฉพาะให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่งานต่าง ๆ ในองค์กร โดยต้องมีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้มาแลกเปลี่ยนถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวมถึงต้องมีระบบรักษาความปลอดภัยของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างซึ่งหมายถึง วิสัยทัศน์ นโยบาย และระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นขององค์กร โดยโครงสร้างขององค์กรที่จะเอื้อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ สามารถนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ จะต้องผ่านกระบวนการจัดการความรู้อย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยต้องคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญของโครงสร้างและระบบบริหารจัดการขององค์กรในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้หลักที่มีความสำคัญ ตรงตามความต้องการและมีความจำเป็นต่อองค์กร เพื่อการพัฒนาทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

2.2 องค์กรต้องมีระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง มีลักษณะส่งเสริมและกระตุ้น ให้บุคลากรในองค์กรมีความสนใจ และตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

⁴⁵ Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological and Organization Change**, 5th ed. (Chichester: John Wiley and Sons, 2013), 107 - 161.

2.3 องค์กรต้องจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาการจัดเก็บและรักษาความรู้ไว้เป็นการเฉพาะทั้งในมิติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารจัดการที่เป็นการสนับสนุนการเข้าถึงการแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน

2.4 องค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายและการดำเนินการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายในการกำหนดความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรสำหรับการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและการใช้ความรู้

3. วัฒนธรรม (Culture) องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากรประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้และนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ โดยต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีรูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

3.1 องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่ให้การยอมรับและยกย่องบุคคลในองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ยังประโยชน์ในเชิงพัฒนาการต่อองค์กร และเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่นไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารหรือไม่ก็ตาม

3.2 องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในการทำงานที่มีลักษณะกล้าที่จะคิด และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีเป้าหมายทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ โดยไม่กลัวความล้มเหลว หรือความผิดพลาดที่จะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.3 องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมใฝ่รู้ และรักในการเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้จากบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเห็นความสำคัญของการพูดคุย แลกเปลี่ยน การแบ่งปัน และการถ่ายโอนความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของตน

3.4 องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ

3.5 องค์การต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์การมีค่านิยมที่รักการทำงาน เป็นทีมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในลักษณะทีมงานที่มีการข้ามสายงาน พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้กับผู้อื่นในทีมงาน⁴⁶

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ ได้กล่าวถึงความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์อย่างชัดเจนซึ่งสามารถขับเคลื่อน องค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นและการทุ่มเทของผู้บริหาร เมื่อทิศทาง และความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว องค์การจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ โดยเฉพาะโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสม ซึ่งสามารถสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและผลักดันการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ โดยตระหนัก ถึงคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ พร้อมทั้งมีบุคลากรหลักที่ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ใน กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดผู้นำโครงการนวัตกรรมและการสนับสนุนการ ดำเนินงาน นอกจากนี้บุคลากรภายในองค์การควรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงาน รายบุคคล เนื่องจากนวัตกรรมมักเกิดจากความร่วมมือของบุคคลที่มีความหลากหลายทางความรู้และ ประสบการณ์ (Cross-functional) ขณะเดียวกันองค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการคิดค้นสิ่งใหม่จำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะที่เหมาะสม สถานศึกษา จึงควรสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนานวัตกรรม และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง ครอบคลุมผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้การสร้างนวัตกรรม สู่ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน กลายเป็นค่านิยมของครูและ บุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาไปสู่การเป็นวัฒนธรรมขององค์การในที่สุด

3. การให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อ กระบวนการสร้างสรรค์ โดยสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้ผ่านการออกแบบและจัดผังพื้นที่สำนักงาน หรือห้องพักครู (Layout) ในลักษณะที่เอื้อต่อการมองเห็นและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interactive) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างความไว้วางใจ อันนำไปสู่การต่อยอดแนวคิดใหม่ ทั้งนี้การ พบปะพูดคุยหรือการมีปฏิสัมพันธ์ทางสายตา (Eye Contact) ยังช่วยให้ครูและบุคลากรทางการ ศึกษา รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอย่างต่อเนื่อง

⁴⁶ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, การจัดการความรู้กับนวัตกรรม (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2552), 45 –

4. ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง และการก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมย่อมต้องอาศัยความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากนวัตกรรมจำนวนมากมิได้เกิดขึ้นจากภายในองค์การเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากการบูรณาการแนวคิดจากแหล่งภายนอกเข้าสู่องค์การ ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสถานประกอบการ สถานศึกษาสามารถพัฒนาโลกในการสร้างเครือข่ายทางสังคม (Social Network Mapping) ผ่านการสร้างเครือข่ายเสมือนจริงโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ของสถานศึกษา เฟซบุ๊ก (Facebook) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อเชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างกัน เครือข่ายดังกล่าวไม่เพียงเชื่อมโยงครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงหน่วยงานภายนอก นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น⁴⁷

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้อธิบายถึงความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จโดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์การในด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย

1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผู้นำ การนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง เจตนารมณ์และการดำเนินการปรับจุดเน้นขององค์การนั้น องค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์มีความชัดเจนและแสดงถึงการอุทิศตนให้แก่องค์การในการที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การอุทิศตนของผู้บริหารระดับสูงให้กับองค์การเป็นพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม เป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะสามารถแปลงแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ยอมรับกับความเสี่ยงในนวัตกรรมหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

1.2 การออกแบบองค์การ บรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมไม่จำกัดอยู่เฉพาะในห้องทดลองเท่านั้นแต่รวมไปถึงงานหลายอย่างประกอบกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต การตลาด การบริหาร การสั่งซื้อและอีกหลาย ๆ หน้าที่ การจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์การนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้้องค์การปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เครือข่ายในองค์การยังเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ระบบต่าง ๆ ในองค์การสามารถทำงานได้สอดคล้องกันอย่างดี

1.3 บุคคลมีส่วนร่วมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการเกิดนวัตกรรม บุคลากรในทุกหน้าที่มีส่วนส่งเสริมในการดำเนินกิจกรรมหรืออำนวยความสะดวกในการสร้างนวัตกรรมใน

⁴⁷ ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, “องค์กรแห่งนวัตกรรม ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่,”

องค์การ ผู้ที่เป็นนักสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือทีมนำต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีที่ซ่อนอยู่ในนวัตกรรมและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ผู้สนับสนุนองค์การ (Sponsor) อาจไม่จำเป็นต้องรู้เทคโนโลยีแต่มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของนวัตกรรมนั้น ๆ ผู้ดูแลด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญในการทำหน้าที่เลือกรับข่าวสารและส่งต่อข่าวสารต่าง ๆ ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างนวัตกรรม

2. การทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเชื่อมโยงและเกิดขึ้นพร้อมกันเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในการขับเคลื่อนองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย

2.1 มีทีมงานทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการใช้ทีมงานในการทำงานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการลงทุนในการคัดเลือกและสร้างทีมในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

2.2 มีการขยายการพัฒนาและฝึกฝนในระยะยาว เมื่อมีนวัตกรรมเกิดขึ้นสิ่งที่ติดตามมาด้วย คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจในนวัตกรรมนั้น ดังนั้นการฝึกฝนและพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดสร้างนวัตกรรมในองค์การ เนื่องจากทำให้บุคลากรได้รับรู้เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และยังเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงให้เห็นว่า มีการมอบอำนาจการตัดสินใจส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

2.3 มีการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง การติดต่อสื่อสารกับภายในองค์การระหว่างองค์การและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะภายในองค์การจะต้องมีการติดต่อทั้ง 3 ทาง คือ ติดต่อกับระดับสูงกว่า ระดับต่ำกว่า และระดับเดียวกัน องค์การสามารถใช้การสื่อสารได้หลายช่องทางและใช้สื่อหลายประเภทเพื่อลดความแตกต่างระหว่างภายในองค์การที่ทำหน้าที่แตกต่างกันและสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.4 เปิดรับมุมมองจากภายนอก มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การจากมุมมองของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก สำรวจโอกาส ภาวะคุกคามต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ ผ่านทางการสื่อสารขององค์การ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์การได้รับมือกับภาวะคุกคามต่าง ๆ พร้อมกับแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ

3. การทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

3.1 สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นความรู้สึกร่วมขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับเนื่องกับการพัฒนาระบบโครงสร้างองค์การ นโยบาย การสื่อสารและระเบียบปฏิบัติ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับ การฝึกฝน การวัดผลและกลยุทธ์ วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม คือ การสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เช่น ความท้าทายในการเริ่มสิ่งใหม่ ความกล้าคิด กล้าทำ เป็นต้น

3.2 สร้างระบบการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ความรู้เป็นสิ่งที่มีผลต่อองค์การทั้งในและภายนอก ซึ่งทำให้องค์การค้นพบและแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสารและ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้และการกระจายความรู้เพื่อคิดค้นนวัตกรรมขึ้น องค์การจำเป็นต้องสร้างระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ต่าง ๆ มีการหมุนเวียนและสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์การ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลระดับสูงต่อการสร้างนวัตกรรมและมีผลโดยตรงต่อนวัตกรรมที่มาจากการตัดแปลงหรือพัฒนาของเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทำให้พบข้อบกพร่องของสินค้าหรือบริการได้ชัดเจน รวมไปถึงการขยายนโยบายที่มีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงในงานแต่ละประเภทที่ต้องอาศัยความเข้าใจในนโยบายนั้นอย่างเป็นลำดับขั้น⁴⁸

พยุฑ วุฒิรงค์ ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมมี ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ ทั้งนี้ความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมมักมีสาเหตุมาจากนโยบายและการดำเนินงานที่ขาดความชัดเจน

2. มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพฤติกรรม โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีการวางแผนระยะยาวเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การก่อนที่สภาพแวดล้อมจะก่อให้เกิดแรงกดดัน หรือกล่าวได้ว่าทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องมีพฤติกรรมเชิงรุก พร้อมทั้งยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลวที่อาจเกิดจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม

3. มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์การควรส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการนำข้อมูลจากลูกค้าและคู่แข่งมาใช้เป็นฐานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความเป็นอิสระในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ความสำเร็จของนวัตกรรมมิได้เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีเป้าหมายร่วมกัน และการเปิดใจแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

4. มีสภาพแวดล้อมขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ การจัดและปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายการบังคับบัญชา บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยเน้นความยืดหยุ่นขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้าง

⁴⁸ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร ฉบับปรับปรุง, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2553), 437 – 439.

นวัตกรรม องค์การที่มุ่งเน้นนวัตกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และโครงสร้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้น

5. องค์การต้องสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง การสร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับทางสังคม รวมถึงการมีระบบประเมินผลที่ไม่มุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ของนวัตกรรม แต่ให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์ เพื่อหลีกเลี่ยงแรงกดดันจากความล้มเหลวในการนำเสนอแนวคิดใหม่⁴⁹

จิรพรรณ จันทรวีเชียร ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาองค์การให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. มีการกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมรวมถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารและเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่น ของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้

2. ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร เห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญและต้องมีบุคลากรสำคัญทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรมไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำ การดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุนอีกทั้งบุคลากรภายในองค์กรยังต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการมุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลาย (Cross functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม

3. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์โดยที่การตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงานแบบเห็นหน้าเห็นตากัน และพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีการสื่อสารพูดคุยสร้างความไว้วางใจและนำเข้าสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ

4. ผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริงและการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้นความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญเนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่

⁴⁹ พยุฑ จุฑมิ่งรงค์, การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 177 – 178.

เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์กรไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจรวมถึงจากความต้องการของผู้บริโภค⁵⁰

ปณิตา เกตุแก้ว กล่าวว่า องค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรนวัตกรรมควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในความสามารถในการแข่งขันและทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร

2. ทีมผู้บริหารมุ่งมั่นในนวัตกรรมและลงมือทำให้เห็น ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมมีส่วนสำคัญต่อการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมมักเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติงานที่ขาดความชัดเจน

3. สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการคิดนวัตกรรม เช่น สภาพการทำงาน ภาวะผู้นำ ระบบการสื่อสาร และการให้การสนับสนุน ฯลฯ โดยบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

4. วัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้้องค์กรจำเป็นต้องทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน รวมทั้งต้องนำข่าวสารจากลูกค้า ผู้ใช้บริการ หรือคู่แข่งเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างสรรค่นวัตกรรม ดังนั้นความเป็นอิสระของการได้ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่และนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม องค์กร ความสำเร็จของการสร้างสรรค่นวัตกรรมไม่ได้เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร แต่เกิดจากความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่มีเป้าหมายเดียวกัน และบุคลากรเปิดใจรับฟัง และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

5. การสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับ มีลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างสรรค่นวัตกรรม ได้แก่ การจัดการหรือปรับโครงสร้างดำเนินงาน การออกแบบงาน สายการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค่นวัตกรรม องค์กรที่มีการสร้างสรรค่นวัตกรรม มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ องค์กรทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมเพิ่มขึ้น

⁵⁰ จีรพรธรรม จันทรวีเชียร, เอกสารประกอบการสอนวิชานวัตกรรมการจัดการ (กรุงเทพฯ: สถาบันรัชต์ภาคย์, 2559), 29 – 31.

6. องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการให้ความสำคัญกับคนในองค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กรมีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ⁵¹

การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมถือเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้มีได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ดังนี้

แพคริม กรุ๊ป (PACRIM Group) กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมประกอบด้วย 4 หนทางคือ

1. การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน การสร้างนวัตกรรมมิได้ขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสามารถในการแก้ไขปัญหาเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์กรควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลงใหลและใส่ใจต่อปัญหาที่ต้องการแก้ไข เนื่องจากความมุ่งมั่นตั้งใจดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ตามมา

2. การสร้างความรู้สึกลดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) จากการศึกษาขององค์กร ชี้นำ เช่น กูเกิล (Google) พบว่า ปัจจัยสำคัญของทีมงานที่ประสบความสำเร็จคือการมีบรรยากาศแห่งความปลอดภัย สมาชิกในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดได้โดยไม่เกรงว่าจะถูกตำหนิหรือวิพากษ์อย่างไม่สร้างสรรค์ องค์กรจึงควรส่งเสริมบรรยากาศที่เปิดกว้างเพื่อให้บุคลากรกล้าแสดงออกและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

3. การส่งเสริมความหลากหลายและความแตกต่าง แม้การมีบุคลากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจะเอื้อต่อการทำงานที่ราบรื่น แต่กลับจำกัดมุมมองและแนวทางการแก้ไขปัญหา ทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ทีมงานที่มีความหลากหลายด้านประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ ย่อมมีศักยภาพในการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ได้รอบด้านและสร้างแนวทางใหม่ได้ดีกว่า

⁵¹ ปณิศา เกตุแก้ว, **องค์กรนวัตกรรม**, เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2568, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/692170>

ดังนั้น การจัดการทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญกับการสร้างทีมที่มีความแตกต่างหลากหลาย และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล

4. การเน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย ผู้สร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมักให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการทำงานอย่างโดดเดี่ยว เนื่องจากปัญหาในยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนเกินกว่าจะอาศัยความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว การสร้างนวัตกรรมจึงต้องอาศัย การทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็นในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵²

รุชนีย์ ลีปิละ กล่าวถึงการส่งเสริมกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ส่งเสริมความรู้สึกลดภัยทางจิตใจ ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) หมายถึงความเชื่อของบุคลากรว่าจะไม่ถูกลงโทษหรือทำให้อับอายจากการแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือทำผิดพลาด การสร้างความรู้สึกลดภัยช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยง

2. จัดหาทรัพยากรสำหรับนวัตกรรม องค์กรควรจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เช่น เวลา งบประมาณ และการฝึกอบรม เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม การจัดหาทรัพยากรช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

3. เปิดรับการทดลอง การทดลองเป็นกระบวนการทดสอบแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจนำไปสู่นวัตกรรมที่ก้าวล้ำ แม้จะมีความเสี่ยงและโอกาสล้มเหลว ผู้นำต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว และให้รางวัลแก่ความสำเร็จจากการทดลอง

4. ชื่นชมและให้รางวัลแก่นวัตกรรม การชื่นชมและให้รางวัลเป็นกลไกที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ระบบการชื่นชมควรยอมรับทั้งความสำเร็จและความพยายามที่ล้มเหลว เพื่อสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมความเต็มใจในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

5. ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันช่วยรวมมุมมองและแนวคิดที่หลากหลาย ทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทีมงานที่มีความหลากหลายทั้งด้านความเชี่ยวชาญและภูมิหลังมีความคิดสร้างสรรค์สูงกว่าทีมที่มีเนื้อเดียวกัน ผู้นำควรสร้างโอกาสสำหรับการทำงานข้ามสายงานและส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้าง

⁵² แพคริม กรุ๊ป, **เคล็ดลับสำคัญในการสร้าง ‘องค์กรแห่งนวัตกรรม’ ที่ยั่งยืน**, เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2568, จาก <https://www.pacrimgroup.com/th/เคล็ดลับสำคัญในการสร้าง>

6. กำหนดเป้าหมายและตัววัดที่ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดสำหรับนวัตกรรม ช่วยมุ่งเน้นความพยายามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างเป็นระบบ ผู้นำควรนิยามความหมายของนวัตกรรมสำหรับองค์กรและสร้างตัววัดเพื่อติดตามผล พร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากร

7. ทำเป็นแบบอย่างของนวัตกรรม ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยต้องเป็นแบบอย่างในด้านการเปิดรับแนวคิดใหม่ ยอมรับความเสี่ยง และสนับสนุนการทดลอง การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรและการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง⁵³

เวรคคิง (Vracking) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรเทคโนโลยี (Technological Resource Management) เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการจัดการ การสะสมองค์ความรู้ และประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง (Experience) ร่วมกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ (Technologies Available) ตลอดจนความรู้ความสามารถในการนำไปใช้ (Know-how) ซึ่งมีความจำเป็นต่อกระบวนการผลิต เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึก (Insight) ต่อเทคโนโลยีทั้งที่มีอยู่และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องดำเนินการประเมินเทคโนโลยี (Technology Assessment) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องของเทคโนโลยีใหม่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่อาจส่งผลต่อทักษะขององค์การและศักยภาพด้านเทคโนโลยี (Potential Technologies) โดยเฉพาะเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีผลโดยตรงต่อการผลิต การขนส่ง การจ้างงาน ระดับการลงทุน และสภาพความเป็นอยู่ของระบบเศรษฐกิจโดยรวม

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) บุคลากร เป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นองค์การจึงควรจัดให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ที่สามารถเชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เพื่อใช้ในการพัฒนานวัตกรรม ขณะเดียวกันองค์การควรเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) โดยนาระบบการจัดการสายอาชีพ (Career Management) มาใช้ องค์การที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องรักษาองค์ความรู้และความท้าทายไว้ พร้อมทั้งส่งเสริมการจัดทีมงานแบบผสมผสาน (Team Composition) เพื่อให้เกิดความหลากหลายด้านแนวคิด ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ นอกจากนี้้องค์การต้องมีวัฒนธรรม (Culture) ที่เป็นค่านิยมร่วม

⁵³รุชนีย์ ลีปีละ, 7 กลยุทธ์สำหรับสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม, เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2568, จาก <https://happily.ai/blog/th/building-a-culture-of-innovation-strategies-for-fostering-creativity-and-experimentation-in-your-organization-th/>

มุ่งเน้นความสำเร็จในการทำงานและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ควบคู่กับการมีกฎระเบียบภายใน (Internal Regulation) และโครงสร้าง (Structure) ที่สอดคล้องเหมาะสม รวมถึงผู้นำ (Leadership) ที่กล้าเสี่ยงและสามารถสร้างแรงจูงใจแก่ทีมงาน ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยด้านสถานะเงื่อนไขขององค์การ (Organization Conditions) กระบวนการนวัตกรรมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสถานะเงื่อนไขขององค์การ โดยการสร้างนวัตกรรมขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการจัดการนวัตกรรม โดยต้องสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมอย่างชัดเจน 2) กลยุทธ์องค์การ ควรมีความชัดเจนภายใต้นโยบายหลัก โดยระบุเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และ 3) โครงสร้างองค์การ ซึ่งต้องเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรม โดยองค์การควรปรับโครงสร้างให้เหมาะสมกับแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งโครงสร้างแบบ (Adhocracy) มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรม

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ (Operational Guidance) องค์การส่วนใหญ่มักขาดการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณระยะยาวสำหรับการสร้างนวัตกรรม ส่งผลให้เกิดความล้มเหลว ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณ (Budget) การวางแผน และการคัดเลือกโครงการ (Planning and Project Selection) รวมถึงการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการควบคุมงบประมาณ (Budget) และระยะเวลา (Time) ทั้งนี้ความเร็ว (Speed) และระยะเวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความยืดหยุ่นขององค์การ⁵⁴

⁵⁴ W.J. Vrakking, "The Innovative Organization," *Long Range Planning* 23, 2 (April 1990): 95-102.

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนเอกชัยก่อตั้งเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2503 ซึ่งนายเจียม ปัญจพรรค และนางนวม จันทร์ภักดี บริจาคที่ดินให้รวม 7 ไร่ 2 งาน 98 ตารางวา ไม่มีอาคารเรียนอาศัยเรียนที่อาคารกองอาสารักษาดินแดน เปิดสอนชั้น ม.1 จำนวน 3 ห้องเรียน มีนางสาวพรเพ็ญ ปทุมสิริ รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่คนแรก และในปีนั้นเองได้รับงบประมาณจากกรมสามัญศึกษา เป็นจำนวนเงิน 50,000 บาท ก่อสร้างอาคารเรียนแบบ 014 ขนาด 3 ห้องเรียน เป็นอาคารไม้ มุงสังกะสี เนื่องจากจำนวนนักเรียน มากขึ้นจำนวนนักเรียนบางส่วนต้องอาศัยโรงเรียนมหาชัยวิทยาเรียน

โรงเรียนเอกชัยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนทั้งสิ้น 1,983 คน ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 3 คน ข้าราชการครู 76 คน ครูอัตราจ้าง 10 คน ครูธุรการ 1 คน ครูพี่เลี้ยง 10 คน ครูต่างชาติ 6 คน สังกัดสภวิทยเขตท่าฉลอม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่เลขที่ 86 ถนนเอกชัย ตำบลมหาชัย เขตเทศบาลเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร สีประจำโรงเรียน คือ สีเหลือง – สีดำ อักษรย่อของโรงเรียนคือ อ.ช. และมีเพลงประจำโรงเรียนคือ เพลงเอกชัยสามัคคี และเพลงมาร์ชโรงเรียนเอกชัย

ปัจจุบันโรงเรียนเอกชัยจัดการศึกษาชั้นอนุบาล 2 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หลักสูตรที่เปิดคือ หลักสูตรปกติและหลักสูตรพิเศษ ด้านภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (EMS : English Mathematics Science Program) หลักสูตรเพิ่มเติมที่เน้นคือ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน จากครูเจ้าของภาษา กีฬายูว่น้ำ ดนตรีไทย ดนตรีสากล นาฏศิลป์ การแสดงโขน ในปีการศึกษา 2567 ผลการจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของสังคมเป็นอย่างมากผู้ปกครองมีความปรารถนาที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียนที่โรงเรียนเอกชัยเป็นจำนวนมาก ทำให้สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเอกชัยมีจำนวนนักเรียนต่อห้อง ประมาณ 45 คน รายละเอียดข้อมูลสภาพปัจจุบันของโรงเรียนดังตารางที่ 1 – 3

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนห้องเรียนและนักเรียน ปีการศึกษา 2568 (ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤษภาคม 2568)

ชั้นเรียน	จำนวนห้องเรียน	จำนวนนักเรียน		
		ชาย	หญิง	รวม
ชั้นอนุบาล 2	5	79	71	150
ชั้นอนุบาล 3	5	93	82	175
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	7	134	136	270
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	7	156	137	293
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	7	159	137	296
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	6	143	125	268
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	6	154	112	266
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	6	148	117	265
รวม	49	1,066	917	1,983



ข้อมูลบุคลากร

โรงเรียนเอกชัยมีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 121 คน แบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน บุคลากรสายการสอน จำนวน 103 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 14 คน โดยสามารถจำแนกตามประเภท/ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และเพศ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตำแหน่ง	จำแนกตามวุฒิ				ชาย	หญิง	รวม
	เอก	โท	ตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี			
1. ผู้บริหารโรงเรียน	-	1	-	-	1	-	1
2. รองผู้บริหารโรงเรียน	-	3	-	-	1	2	3
3. ข้าราชการครู	-	11	65	-	14	62	76
- ครูชำนาญการพิเศษ	-	4	7	-	2	9	11
- ครูชำนาญการ	-	6	26	-	8	24	32
- ครู	-	1	18	-	2	17	19
- ครูผู้ช่วย	-	-	14	-	2	12	14
4. ครูอัตราจ้าง	-	-	10	-	2	8	10
5. ครูต่างชาติ	-	-	7	-	2	5	7
6. ครูพี่เลี้ยง	-	-	-	10	-	10	10
7. นักการ/แม่บ้าน/แม่ครัว	-	-	-	10	4	6	10
8. บุคลากรอื่นๆ (ธุรการ เจ้าหน้าที่ร้านค้าสวัสดิการ ครูภูมิปัญญา)	-	1	1	2	-	4	4
รวม	-	16	83	22	24	97	121

ตารางที่ 3 อาคารเรียนประกอบ

ที่	ประเภทอาคาร	หลัง	ห้อง
1.	อาคารเรียน	5	89
2.	อาคารอเนกประสงค์ (โรงอาหาร)	1	-
3.	ส้วม	1	30
4.	วิหารพระ	2	2
5.	สวัสดิการร้านค้า	1	2
6.	ธนาคารโรงเรียน	1	-
7.	ศาลาประชาสัมพันธ์	-	1
8.	อาคารโสตทัศนศึกษา	1	2
9.	อาคารหลังคาโค้ง	1	6
10.	อาคารพยาบาล	1	-
11.	ห้องสมุด	1	2
12.	สระว่ายน้ำ	1	-
13.	ศูนย์อินเทอร์เน็ตคาเฟ่	1	-
14.	ศูนย์การเรียนรู้กลุ่มสาระ	-	12
15.	ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (PEER Center)	-	1
16.	ห้องศูนย์วิชาการระดับก่อนประถม	-	1
17.	อาคารพัฒนาบุคลากร	1	4
18.	ห้องคอมพิวเตอร์	140 เครื่อง	-
19.	เครื่องรับโทรทัศน์	64 เครื่อง	-
20.	เวทีการแสดงนักเรียน	1	-
21.	สนามเด็กเล่น	1	-
22.	ห้องศูนย์ดนตรีไทย	1	1
23.	อาคารห้องประชุมใหญ่	1	1
24.	อาคารห้องประชุม เจียรระโน	1	3
25.	อาคารห้องประชุม สหวิทยาเขต	1	1

การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชัย

ปรัชญาของโรงเรียนเอกชัย

โรงเรียนทันสมัย การศึกษาเอกชัยเน้นความเป็นไทยสู่สากล บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คำขวัญของโรงเรียน

คุณธรรมนำความรู้ เคียงคู่หลักปรัชญาฯ น้อมนำจิตอาสา พัฒนาอย่างยั่งยืน

อัตลักษณ์ของโรงเรียน

ลูกเอกชัย ยิ้มง่าย ไหว้สวย เป็นคนดี เป็นคนเก่ง มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ วัยน่าเป็น มีศักยภาพด้านการแสดงโขนและดนตรี นาฏศิลป์

เอกลักษณ์ของโรงเรียน

มีความเป็นเลิศทางด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนเอกชัย จัดการศึกษาให้โรงเรียนเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี นักเรียนเป็น Innovator มีความเป็นเลิศไตรภาษา โดยครูเป็น Coaching Model ภายใต้การบริหารจัดการแบบ 5G

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการเรียนรู้มุ่งให้นักเรียนเป็นนวัตกรรม (Innovator)
2. พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามแนวทางองค์กรวิถีใหม่ ด้วยรูปแบบการจัดการเรียนรู้ Coaching Model
3. ใช้กระบวนการบริหารจัดการด้วยระบบ 5G
4. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ไปด้านเทคโนโลยี
5. จัดการเรียนรู้ที่สู่ความเป็นเลิศไตรภาษา ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาจีน

ค่านิยม (Value)

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนเอกชัย ยึดค่านิยม EKACHAI MODEL ดังนี้

E = Excellent	=	มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
K = Knowledge	=	ปฏิบัติงานภายใต้องค์ความรู้
A = Attitude	=	มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
C = Change	=	พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
H = Harmony	=	มีความรักสามัคคีในหมู่คณะ
A = Achievement	=	มุ่งความสำเร็จของงาน
I = Idea	=	ใช้ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์

เป้าประสงค์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนานักเรียนให้เป็นที่ไป Innovator
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาครูให้เป็นที่ไป Coaching Model
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการบริหารจัดการ 5G
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นที่ไปทางเทคโนโลยี
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมนักเรียนมีความเป็นเลิศทางไตรภาษา

เป้าหมาย (Goals)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนานักเรียนให้เป็น Innovator

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น
2. นักเรียนมีทักษะความรู้ ความสามารถด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์
3. นักเรียนมีทักษะความรู้ ความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษ
4. นักเรียนมีทักษะความรู้ ความสามารถด้านภาษาไทย
5. นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพตามแนวทางพหุปัญญา
6. นักเรียนมีความสามารถในการสร้างผลงานหรือนวัตกรรม
7. นักเรียนมีความรักและความผูกพันกับโรงเรียน
8. นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิตและมีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย
9. เด็กระดับปฐมวัยมีพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน (ร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคมและสติปัญญา)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาครูให้เป็น Coaching Model

1. ครูจัดการเรียนการสอนตามแนวทาง Active Learning (IS โครงการงาน / STEM / Project Approach / นวัตกรรมเทคโนโลยี)
2. ครูมีการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย
3. ครูมีการจัดทำนวัตกรรมและสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
4. โรงเรียนเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ด้านการเรียนการสอนและด้านครู
5. ครูมีความรัก ความผูกพันกับโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการบริหารจัดการ 5G

1. การพัฒนาระบบบริหารด้วยเทคโนโลยี แอปพลิเคชัน
2. โรงเรียนมีระบบบริหารบูรณาการเพื่อความปลอดภัยทุกมิติ
3. นักเรียนมีระดับคุณภาพตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้
4. นักเรียน ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบ 5G

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี

1. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียน ด้วยเทคโนโลยี และ แอปพลิเคชัน
2. โรงเรียนพัฒนาครูให้มีนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน
3. โรงเรียนมีผลการบริหารงานเป็นที่ยอมรับและการได้รับรางวัลระบบบริหาร

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมนักเรียนมีความเป็นเลิศทางไตรภาษา

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสมรรถนะด้านภาษาอยู่ในระดับดี
2. นักเรียนได้รับรางวัลการแข่งขันด้านภาษา
3. โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอน 3 ภาษา ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาจีน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

รัตนวดี โมรากุล ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 8 องค์ประกอบ คือ 1) การจัดการความรู้ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ภาวะผู้นำ 4) บรรยากาศองค์การ 5) การทำงานเป็นทีม 6) โครงสร้างองค์การ 7) วัฒนธรรมองค์การ และ 8) การบริหารทรัพยากรมนุษย์⁵⁵

ธัญรดี หิรัญกิตติกร ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความต้องการความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญกรุงเทพมหานครโดยรวมทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความสำคัญของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสาร ด้านโครงสร้างและองค์กรที่เหมาะสม ด้านบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร 2) แนวทางความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญกรุงเทพมหานครประกอบด้วย 6 ด้าน 6 แนวทางการพัฒนา⁵⁶

นิรติศรัย ธรรมศร ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 18” ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ บรรยากาศองค์การ และองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 อยู่ในระดับที่สูง 2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์การ และองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 มีปัจจัย 31 ตัวจาก 65 ตัว ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรมโดยตัวแปรดังกล่าวสามารถทำนายตัวแปรตามได้ร้อยละ 93.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

⁵⁵ รัตนวดี โมรากุล, “การวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,” วารสารวิชาการ Veridian E – Journal, Silpakorn University 10, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2560): 2341 – 2355.

⁵⁶ ธัญรดี หิรัญกิตติกร, “การศึกษาความต้องการความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร,” วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 12, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2565): 266 – 278.

และ 3) แนวทางการบริหารจัดการสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 มี 6 แนวทาง ดังนี้ (1) พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร (2) พัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน (3) พัฒนาการใช้สื่อ เทคโนโลยีของครู (4) ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (5) ส่งเสริมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (6) นำความรู้มาพัฒนาวิชาชีพและชุมชน⁵⁷

รัตน์สุดา พรหมสุปัด ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนฯ ทั้ง 5 องค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับมากทุกด้านด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนฯ ทั้ง 7 องค์ประกอบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุนบุคลากร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนฯ โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกหรือในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนฯ มีจำนวน 5 องค์ประกอบ⁵⁸

อินท์ชลิตา ปิติพันธุ์เลิศ ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมโลกยุคใหม่” ผลการวิจัยพบว่า การที่สถานศึกษาจะเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมในโลกยุคใหม่ได้นั้นประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ระบบสนับสนุน 4) บรรยากาศองค์การ และจากปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม โดยจะบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของความเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม 5 ลักษณะ

⁵⁷ นิรัตติศรชัย ธรรมศร, “การบริหารจัดการสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 18,” **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์** 6, 3 (พฤษภาคม - มิถุนายน 2566): 1566 – 1583.

⁵⁸ รัตน์สุดา พรหมสุปัด, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1,” **วารสารมหาจุฬานาครทรรพ์** 10, 6 (มิถุนายน 2567): 254 – 265.

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สวนจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร ไม่แตกต่างกัน⁶¹

ปuritark อยู่วราโชติ ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการวิจัยพบว่า พบว่า 1) องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ได้แก่ วิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม ทีมครูนวัตกรรม นวัตกรรมของครูและบุคลากร และวิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน 2) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กรนวัตกรรม และการส่งเสริมวิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียนตามลำดับ 3) กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด วิธีการประเมิน และประเด็นกลยุทธ์ 4) โรงเรียนกลุ่มทดลองที่นำกลยุทธ์และคู่มือ ไปใช้ พบว่า มีพัฒนาการอยู่ในระดับสูงมาก ร้อยละ 90.90 และมีความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน⁶²

สุภาภรณ์ ศรีสร้อย ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียน” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 17 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 4 ตัวบ่งชี้ 2) บรรยากาศองค์กร 5 ตัวบ่งชี้ 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3 ตัวบ่งชี้ และ 4) การสื่อสาร 5 ตัวบ่งชี้ และการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบการเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด⁶³

ศศิพิมพ์ สุขะปทุมพันธ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์กร

⁶¹ สมศักดิ์ จัตตุพรพงษ์, “องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา,” *วารสารเซนต์จอห์น* 27, 41 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2567): 268-281.

⁶² ปuritark อยู่วราโชติ, “กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” *วารสารศิลปะการจัดการ* 8, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2567): 395 – 414.

⁶³ สุภาภรณ์ ศรีสร้อย, “การศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียน,” *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์* 8, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2568): 259 – 268.

นวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบุคคลที่พร้อมสร้างนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และ 2) ผลเปรียบเทียบการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา ครูที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน⁶⁴

จตุรงค์ ศรีเมืองมา ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม” ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรประกอบของการบริหารโรงเรียนประกอบด้วย การวางแผน, การจัดองค์กร, การอำนวยการ, การควบคุม, การประสานงาน และการประเมินผล และองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย กลยุทธ์, ภาวะผู้นำ, บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน, โครงสร้างองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, บุคลากร, การสื่อสาร, และการสนับสนุน 2) สภาพปัจจุบันการบริหารโรงเรียนภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$) สภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.55$) 3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนนาร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาการดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 4) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีความถูกต้อง มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$) และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$)⁶⁵

อัศวพงษ์ อภิสิทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายแนวทางที่สำคัญที่สุดนี้ สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย ร่วมกัน ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพ

⁶⁴ ศศิพิมพ์ สุขะปทุมพันธ์, “การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1,” *วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต* 25, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2568): 48 – 62.

⁶⁵ จตุรงค์ ศรีเมืองมา, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม,” *วารสารมหาจุฬานาครทรรศ* 12, 6 (มิถุนายน 2568): 152 – 164.

ปัจจุบัน ความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน รวมไปถึงขอบเขตงาน จะต้องดำเนินการในการพัฒนางานเพื่อให้สถานศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น 3) ผลการประเมิน แนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด⁶⁶

อรพินท์ สังข์ฉิม ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) แนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า ในด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 5 แนวทาง ด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 3 แนวทาง ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 แนวทาง ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 5 แนวทาง ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 แนวทาง และ ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 แนวทาง และ 3) ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ มีระดับความเหมาะสมสูงสุด รองลงมาคือด้านการจัดการความรู้ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านที่มีค่าต่ำสุดคือด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์⁶⁷

งานวิจัยต่างประเทศ

ซาเลห์ และวัง (Saleh and Wang) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรม” ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์องค์การส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยที่เสนอแนะว่าองค์กรควรมีกลยุทธ์ที่เน้นความเป็นผู้นำประกอบการมีความเกี่ยวข้องของกบนวัตกรรมและการเน้นให้

⁶⁶ อัครพนธ์ อุทิศพงษ์, “แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 2,” วารสารมณีเชษฐาราม วัตจอมมณี 8, 4 (กรกฎาคม - สิงหาคม 2568): 310 – 324.

⁶⁷ อรพินท์ สังข์ฉิม, “แนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 2,” วารสารมณีเชษฐาราม วัตจอมมณี 8, 4 (กรกฎาคม - สิงหาคม 2568): 76 – 88.

มีการจัดการกับ ความเสี่ยง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความอดทนต่อความผิดพลาดและได้เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น การเน้นกลยุทธ์เชิงรุกจะช่วยในการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ใให้กับองค์กร⁶⁸

เซียว ซี-ฉี, จาง เจิน-เจีย และ เฉิน ซู-จาง (Hsi-Chi Hsiao, Jen-Chia Chang and Su-Chang Chen) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของการสนับสนุนนวัตกรรมต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีการเรียนรู้องค์กรเป็นตัวแปรเชื่อมโยง” ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนนวัตกรรมมีผลในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และยังส่งผลทางบวกต่อการเรียนรู้องค์กร ซึ่งในทางกลับกัน การเรียนรู้องค์กรมีอิทธิพลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กรด้วยเช่นกัน โดยพบว่าการเรียนรู้องค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญระหว่างการสนับสนุนนวัตกรรมกับการเกิดนวัตกรรม ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า องค์กรที่ต้องการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืนควรส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับองค์กรควบคู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรในระยะยาว⁶⁹

นภาพร ตักสินิมิต และคณะ (Napaporn Tuksinnimit et al.) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรนวัตกรรม” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความเข้าใจในแนวคิดนวัตกรรมเป็นอย่างดี ในส่วนของการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้ทำการสำรวจพนักงานจำนวน 270 คน ผ่านแบบสอบถามผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ ความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ การมุ่งเน้นลูกค้า การสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การแบ่งปันความรู้ และระบบรางวัลตามสถานการณ์ ซึ่งบ่งชี้ว่าปัจจัยทั้งหมดมีความสำคัญ และองค์กรกำลังเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง⁷⁰

ฮวน คาร์ลอส ริเวรัส-เลออน และ มารินา โทมัส-โฟลช (Juan Carlos Riveras-León & Marina Tomàs-Folch) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่มีความเป็นนวัตกรรม: บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาที่ทำการศึกษามีศักยภาพด้านความเป็นนวัตกรรมในระดับที่ชัดเจน โดยสามารถยืนยันได้ว่าสถานศึกษาเหล่านี้

⁶⁸ Shoukry D. Saleh and Clement K. Wang, “The Management of Innovation: Strategy Structure and Organization Climate,” *Transactions on Engineering Management*, 22 (November 2008): 14-21.

⁶⁹ Hsi-Chi Hsiao, Jen-Chia Chang and Su-Chang Chen, “The Influence of Support for Innovation on Organizational Innovation: Taking Organizational Learning as a Mediator,” *Asia-Pacific Education Researcher* 23, no. 3 (September 2014): 463-472.

⁷⁰ Napaporn Tuksinnimit et al., “The Factors Affecting Organizational Innovativeness,” *Journal of Management Research*, 7 (2015): 561 – 573.

มีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ ยังสามารถระบุแนวปฏิบัติที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมได้อย่างเด่นชัด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารในการขับเคลื่อนความเป็นนวัตกรรมภายในสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบข้อจำกัดบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมบางด้าน โดยเฉพาะแรงกดดันในการแสวงหาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่เกิดจากการประเมินผลด้วยการทดสอบมาตรฐาน เช่น การทดสอบ SIMCE ของประเทศชิลี ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษา⁷¹

เมติน คายา (Metin Kaya) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นนวัตกรรมขององค์การในโรงเรียน” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะของสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน ความเพียงพอของทรัพยากร และจำนวนบุคลากร มีอิทธิพลต่อระดับความเป็นนวัตกรรมขององค์การในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ บรรยากาศของโรงเรียนและภาวะผู้นำของสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถพยากรณ์ระดับความเป็นนวัตกรรมขององค์การในโรงเรียนได้ อีกทั้งการขาดแคลนทรัพยากรและทุนมนุษย์ รวมถึงความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความเป็นนวัตกรรมขององค์การในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกัน⁷²

เบรมม์ และ มานิทูส (Bremm and Manitus) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมแบบเปิดในสถานศึกษา: ความจำเป็นรูปแบบใหม่ในการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า การนำองค์ความรู้จากแหล่งภายนอกมาใช้เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาและการนำนวัตกรรมไปใช้ในสถานศึกษา โดยโรงเรียนที่มีการเปิดรับและระดมความรู้ภายนอกมีแนวโน้มในการดำเนินนวัตกรรมสูงกว่าโรงเรียนที่พึ่งพาทรัพยากรภายในเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ แนวคิดนวัตกรรมแบบเปิดจำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของแต่ละโรงเรียน โดยเฉพาะในด้านการใช้

⁷¹ Juan Carlos Riveras-León and Marina Tomàs-Folch, “The Organizational Culture of Innovative Schools: The Role of the Principal,” **Journal of Educational Sciences** 21, no. 2 (2020): 42–56.

⁷² Metin Kaya, “Investigation of Factors Affecting Organizational Innovativeness in Schools,” *i.e.: Inquiry in Education* 13, no. 2 (2021): Article 9

เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลซึ่งสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา⁷³

โมฮัมหมัด นัซมี นิวาซ (Mohammad Nazmi Newaz) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยของความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร: การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ” ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร (Organizational Innovativeness) ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ กลยุทธ์จากผู้บริหาร การจัดการความรู้ การพัฒนา R&D และ แรงกดดันจากภายนอก ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กร⁷⁴

มาเรีย โลเปซ และ เจมส์ คาร์เตอร์ (Maria Lopez and James Carter) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และความร่วมมือที่มีต่อการสร้างนวัตกรรมในโรงเรียนประถมศึกษา” ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครู มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่เน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในโรงเรียนประถมศึกษา งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกร่วมกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมและความร่วมมือ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษา⁷⁵

อาลาเกิช และ จานลี (Alagöz and Canli) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความเป็นนวัตกรรมของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างสมรรถนะในการปรับตัว” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีการรับรู้ต่อความเป็นโรงเรียนเชิงนวัตกรรมและสมรรถนะในการปรับตัวอยู่ในระดับสูง ขณะที่การรับรู้ต่อความเปิดกว้างของโรงเรียนต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ พบว่า ความเป็นโรงเรียนเชิงนวัตกรรมและความเปิดกว้างของโรงเรียนต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์

⁷³ Bremm, Nina, and Verena Manitius, “Open Innovation in Schools: A New Imperative for Organising Innovation in Education?” *Technology, Knowledge and Learning* 26, no. 2 (2021): 279–297.

⁷⁴ Mohammad Nazmi Newaz, “Factors of Organizational Innovativeness: A Systematic Literature Review,” *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4 (8 August 2022): 182 – 216.

⁷⁵ Lopez, M., & Carter, J., “Organizational culture and innovation in elementary schools: The role of leadership and collaboration,” *International Journal of Educational Management* 36, (4), (2022): 489–506.

สมรรถนะในการปรับตัวของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปรับตัวของครู ได้แก่ อุปสรรคด้านองค์การ ความเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงของครู และแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนควบคู่กับการสร้างความเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงของครูและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนจะช่วยยกระดับสมรรถนะในการปรับตัวของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁷⁶

สรุป

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า องค์กรที่ต้องการปรับตัวและเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดของทิดด์ เบสเซนท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt) ที่เสนอองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งช่วยกำหนดทิศทางให้ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรภายในองค์กร 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ที่เอื้อต่อการทำงานแบบยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึง 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนแนวคิดและนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ 4) การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม ที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีบทบาทในการร่วมสร้างและพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 5) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยเสริมพลังการทำงานแบบร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน 6) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ที่ช่วยเปิดพื้นที่ให้เกิดการลองผิดลองถูกและการกล้าแสดงออกทางความคิด และ 7) การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต ซึ่งเป็นการเปิดรับองค์ความรู้ใหม่จากภายนอกและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่หลากหลาย องค์ประกอบทั้ง 7 ประการนี้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพราะไม่เพียงแต่ช่วยให้เกิดการพัฒนาครู บุคลากร และผู้เรียนอย่างรอบด้าน แต่ยังส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถดำรงความเป็นเลิศทางการศึกษาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

⁷⁶ Ahmet Alagöz and Serkan Canli, “School Innovativeness Is Associated with Enhanced Adaptive Performance,” *Journal of Theoretical Educational Science (Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi)* 17, no. 4 (2024): 791–813.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเอกชัยเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัยและแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้การวิจัยเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ข้างต้น จึงได้ลำดับขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย การจัดเตรียมโครงการวิจัยเป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบโดยศึกษาปัญหา ศึกษารรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูล สารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงผลงาน ขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและขออนุมัติโครงการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่น แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยขอหนังสือรับรองจากคณะศึกษาศาสตร์เพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

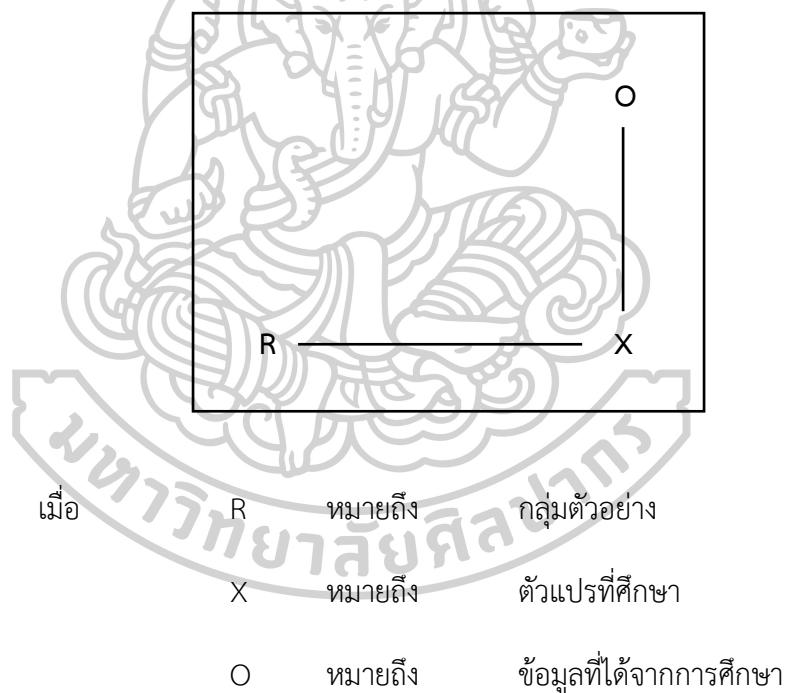
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย การรายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนการเสนอร่างรายงานผลการวิจัยเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการแล้วปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอแนะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว การศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one short, nonexperimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและข้าราชการครูของโรงเรียนเอกชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 79 คน จำแนกเป็น 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 4 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และ 3) ครู จำนวน 63 คน (ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและข้าราชการครูของโรงเรียนเอกชัย จำนวน 66 คน ซึ่งได้มาโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁷⁷ แล้วจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ตำแหน่งหน้าที่	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา, รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	4	3
2	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	12	10
3	ครู	63	53
	รวม	79	66

⁷⁷ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement* 30, 3 (1970): 607-610.

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชนเอกชัยตาม แนวความคิดของทิดด์ เบสเซนท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt) ประกอบด้วย

2.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (Shared vision, Leadership and the Will to Innovate) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ สามารถสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย เกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริม นวัตกรรมในองค์การ รวมทั้งบทบาทของผู้นำในการสื่อสารและสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงาน ทุกคนถึงวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกลยุทธ์ใหม่ขององค์การอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ผู้นำยังต้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ใหม่เหล่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการผลักดันการ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.2 โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) หมายถึง การจัดวางโครงสร้างภายในองค์การที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม โดยเน้นความชัดเจนของ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน โครงสร้างให้สอดคล้องกับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์การ โครงสร้างที่เหมาะสมสนับสนุน การทำงานร่วมกัน การแก้ไขปัญหา และการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มี บทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในการขับเคลื่อนนวัตกรรม มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และ ประสบการณ์เฉพาะด้าน มีทักษะการสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์ รวมทั้งมีอิทธิพล เครือข่าย และ ความสามารถในการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาใช้แก้ไขปัญหา พัฒนานวัตกรรม และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ พร้อมทั้งมี แรงจูงใจ ความผูกพัน และความทุ่มเทต่อเป้าหมายขององค์การอย่างจริงจัง

2.4 การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม (High Involvement in Innovation) หมายถึง การที่บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการเสนอแนวคิด ความคิดสร้างสรรค์ และ ร่วมมือกันพัฒนาและผลักดันนวัตกรรม โดยอาศัยมุมมองที่หลากหลายจากพนักงานทุกฝ่าย ไม่จำกัด เฉพาะสายงานเฉพาะด้าน องค์การต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วม การแสดง

ความคิดเห็น และการทดลองแนวคิดใหม่ รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันและยอมรับความล้มเหลวในฐานะส่วนหนึ่งของกระบวนการนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.5 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหา และความยืดหยุ่นในการทำงานมากกว่าการทำงานแบบปัจเจก การทำงานเป็นทีมอาจอยู่ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน ทีมโครงการ หรือทีมแก้ปัญหา ร่วมกับหน่วยงานภายนอก ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีผู้นำทีมที่ชัดเจน สมาชิกมีความหลากหลายและสมดุล เข้ากันได้ทางพฤติกรรม สามารถจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม และมีการประสานงานกับภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

2.6 บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) หมายถึง การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ส่งผลให้เกิดความกล้าในการคิด การแสดงออก และการนำเสนอแนวคิดใหม่อย่างอิสระ องค์กรควรส่งเสริมบรรยากาศนี้ผ่านโครงสร้างที่ยืดหยุ่น การสื่อสารที่เปิดกว้าง ระบบรางวัลและการยกย่องที่สนับสนุนแนวคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะนวัตกรรม ระบบประเมินผลที่เหมาะสม และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการและการคิดนอกกรอบ

2.7 การเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต (Boundary-Spanning) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างและใช้กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและหลากหลายช่องทาง เพื่อเชื่อมโยงความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ครอบคลุมการสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่าง ขึ้นบน และในแนวนอน รวมถึงการติดต่อระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน และการประสานงานกับองค์กรภายนอก เช่น คู่ค้า ชุมชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเชื่อมโยงข้ามขอบเขตช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ลดอุปสรรค และเพิ่มศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งหน้าที่

ปัจจุบัน 5) ประสพการณ์การทำงานตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบกำหนดตัวเลือก (forced choice)

ตอนที่ 2 องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการตามแนวคิดของทิดด์ เบสเซ็นท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)⁷⁸ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดค่าระดับของน้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับน้อยที่สุด
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับน้อย
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับปานกลาง
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับมาก
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับมากที่สุด
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสพการณ์การทำงานตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย 7 ข้อ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของทิดด์ เบสเซ็นท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

⁷⁸ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York, NY: McGraw- Hill, 1967),

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์นิยามตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรม และออกแบบประเด็นคำถามทั้ง 7 หัวข้อ คือ 1) การมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ 4) การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม 5) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 7) การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค (index of item objective congruence : IOC) ซึ่งพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่ 0.67 – 1.00

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร นำเครื่องมือที่พัฒนาปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารและครูของโรงเรียนวัดราษฎร์รังสรรค์ (ชั้นมอญราษฎร์) ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียนเอกชัยและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามจากการทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามตามวิธีครอนบาค⁷⁹ (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ทั้ง 30 ฉบับเท่ากับ 0.961

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของโรงเรียนเอกชัยทั้ง 66 คน

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

⁷⁹ L.J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. ed. (New York: Harper & Row, 1974), 161.

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อความถามในการสัมภาษณ์ 7 ข้อ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของ ทิดด์ เบสเซนท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt)

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและนวัตกรรมของสถานศึกษา ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์จะต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อย 3 ใน 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

- 1) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป
- 3) วิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป
- 4) มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในสายบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 5) ปฏิบัติหน้าที่หรือได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรมของสถานศึกษา

ขั้นที่ 4 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลตามกรอบเวลาที่กำหนด โดยได้จัดส่งหนังสือเชิญเข้าร่วมการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ลงวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2569

ขั้นที่ 5 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) และสังเคราะห์ประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้นำเสนอและอภิปรายไว้ในบทที่ 4

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาคการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชัย ขอความร่วมมือให้กลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยอนุเคราะห์เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยดำเนินการนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลส่งให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชัยเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูล เพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู โรงเรียนเอกชัย จำนวน 66 คน ไม่รวมผู้วิจัย ซึ่งหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

1.1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %)

1.2 วิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard division: S.D.) ผู้วิจัยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้มาวิเคราะห์และนำมาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁸⁰ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง องค์กรแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง องค์กรแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง องค์กรแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง องค์กรแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง องค์กรแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

⁸⁰ John W. Best, *Research in Education*, 3rd ed. (New Jersey: prentice Hall, 1977), 174.

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

ผู้วิจัยวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อสรุปแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรโรงเรียนเอกชัย รวมทั้งสิ้น 79 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรครูโรงเรียนเอกชัย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาตามแนวคิดของทิดด์ เบสเซ็นท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt) ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ 4) การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม 5) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 7) การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต และแบบสัมภาษณ์การหาแนวทางพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Description Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย โดยใช้เครื่องมือ 2 ประเภท คือ 1) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ คือบุคลากรของโรงเรียน เอกชัยประกอบด้วย ผู้บริหารและข้าราชการครู จำนวน 79 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 66 คน โดยผู้วิจัยใช้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 66 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยการสัมภาษณ์บุคลากรจำนวน 5 คน และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 66 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	1) ชาย	11	16.67
	2) หญิง	55	83.33
รวม		66	100
2	อายุ		
	1) ต่ำกว่า 30 ปี	16	24.24
	2) 31 - 40 ปี	32	48.48
	3) 41 - 50 ปี	12	18.18
	4) 51 ปีขึ้นไป	6	9.10
รวม		66	100
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	1) ปริญญาตรี	54	81.82
	2) ปริญญาโท	12	18.18
รวม		66	100
4	ตำแหน่งในปัจจุบัน		
	1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รอง- ผู้อำนวยการสถานศึกษา	3	4.55
	2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา/ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	10	15.15
	3) ครู	53	80.30
รวม		66	100
5	ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง ปัจจุบัน		
	1) ไม่เกิน 3 ปี	10	15.15
	2) 3 - 5 ปี	15	22.73
	3) 6 - 10 ปี	25	37.88
	4) 10 ปีขึ้นไป	16	24.24
รวม		66	100

จากตารางที่ 5 พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 และ ส่วนเพศชาย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 รองลงมา คือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.24 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 และ อายุมากกว่า 51 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า ระดับปริญญาตรี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 และ รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18

ตำแหน่งในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า ครู จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 80.30 รองลงมา คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15 และ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55

ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 37.88 รองลงมาคือ ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็น ร้อยละ 24.24 ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน 3-5 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.73 และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งไม่เกิน 3 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 15.15

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชน

ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชนของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 66 คน ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์กับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

(n = 66)

ด้าน	องค์กรแห่งนวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม	3.67	0.92	มาก	5
2	โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม	3.72	0.87	มาก	4
3	บุคลากรที่มีความสำคัญ	3.80	0.77	มาก	1
4	การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม	3.66	0.87	มาก	6
5	การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	3.73	0.86	มาก	3
6	บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	3.62	0.90	มาก	7
7	การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต	3.75	0.90	มาก	2
รวม		3.71	0.87	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรที่มีความสำคัญ ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 0.77) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.90) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.86) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ($\bar{x} = 3.72$, S.D. = 0.84) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.92) การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = 0.87) และบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.90) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.92 หมายความว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย เป็นรายข้อโดยจำแนกเป็นรายด้าน จำนวน 43 ข้อ โดยใช้ค่ามัธยเทศ (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 7 – 13

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการมีวิสัยทัศน์
ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม

(n = 66)

ข้อที่	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และ ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย	3.65	0.87	มาก	4
2	ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม ให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน	3.58	0.95	มาก	5
3	ผู้บริหารมีการแสดงภาวะผู้นำที่สนับสนุนให้ เกิดการคิดริเริ่มและการทดลองสิ่งใหม่	3.70	0.98	มาก	2
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการผลักดัน ให้แนวคิดนวัตกรรมถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม	3.68	0.88	มาก	3
5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริม ทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	3.73	0.92	มาก	1
รวม		3.67	0.92	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่ามีขั้วมิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.92) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการแสดงภาวะผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการคิดริเริ่มและการทดลองสิ่งใหม่ ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = 0.98) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการผลักดันให้แนวคิดนวัตกรรมถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.88) ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ($\bar{x} = 3.65$, S.D. = 0.87) และผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน ($\bar{x} = 3.58$, S.D. = 0.95) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.87 – 0.98 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม

(n = 66)

ข้อที่	โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	มีการจัดวางโครงสร้างภายในองค์การที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	3.64	0.97	มาก	4
2	โครงสร้างการบริหารงานภายในสถานศึกษามีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน	3.94	0.70	มาก	1
3	โครงสร้างการบริหารมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือแนวทางการพัฒนานวัตกรรมได้	3.73	0.85	มาก	2
4	โครงสร้างการบริหารช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.67	0.93	มาก	3
5	โครงสร้างภายในส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน	3.62	0.92	มาก	5
รวม		3.72	0.87	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.72$, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โครงสร้างการบริหารงานภายในสถานศึกษามีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.70) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ โครงสร้างการบริหารมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือแนวทางการพัฒนานวัตกรรมได้ ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.85) โครงสร้างการบริหารช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.93) มีการจัดวางโครงสร้างภายในองค์การที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ($\bar{x} = 3.64$, S.D. = 0.97) และโครงสร้างภายในส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน ($\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.92) ตามลำดับ เมื่อพิจารณา

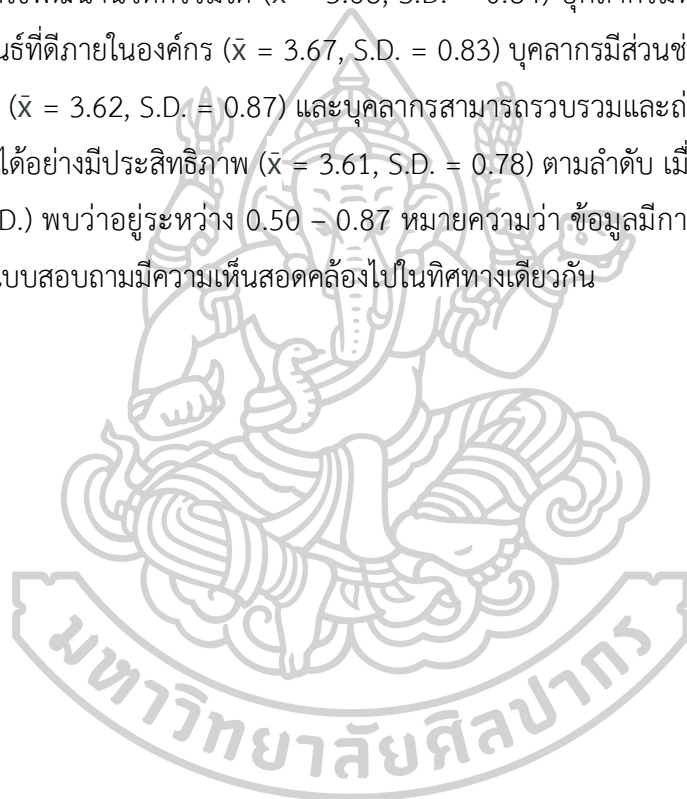
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.97 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ

(n = 66)

ข้อที่	บุคลากรที่มีความสำคัญ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านที่สามารถนำมาใช้พัฒนานวัตกรรมได้	3.68	0.84	มาก	3
2	บุคลากรมีทักษะในการสื่อสารและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	3.67	0.83	มาก	4
3	บุคลากรมีเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.73	0.78	มาก	2
4	บุคลากรสามารถรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.61	0.78	มาก	6
5	บุคลากรมีส่วนช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงาน	3.62	0.87	มาก	5
6	บุคลากรมีแรงจูงใจ ความผูกพัน และความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.50	0.50	มากที่สุด	1
รวม		3.80	0.77	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ บุคลากรมีแรงจูงใจ ความผูกพัน และความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.50) ส่วนองค์กรแห่งนวัตกรรมอยู่ในระดับมากมีจำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรมีเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.78) รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านที่สามารถนำมาใช้พัฒนานวัตกรรมได้ ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.84) บุคลากรมีทักษะในการสื่อสารและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.83) บุคลากรมีส่วนช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.87) และบุคลากรสามารถรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.61$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.50 - 0.87 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม

(n = 66)

ข้อที่	การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม	3.67	0.83	มาก	3
2	บุคลากรจากฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ร่วมมือกันพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมของสถานศึกษา	3.65	0.89	มาก	4
3	สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.74	0.90	มาก	1
4	บุคลากรได้รับโอกาสทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานโดยไม่ถูกจำกัดเฉพาะสายงานของตน	3.68	0.86	มาก	2
5	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานด้านนวัตกรรม	3.64	0.92	มาก	5
6	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความล้มเหลวจากการทดลองนวัตกรรมว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้	3.59	0.82	มาก	6
รวม		3.66	0.87	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.90) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ บุคลากรได้รับโอกาสทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานโดยไม่ถูกจำกัดเฉพาะสายงานของตน ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.86) บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม ($\bar{x} = 3.67$,

S.D. = 0.83) บุคลากรจากฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ร่วมมือกันพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมของสถานศึกษา (\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.89) สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานด้านนวัตกรรม (\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.92) และบุคลากรในสถานศึกษายอมรับความล้มเหลวจากการทดลองนวัตกรรมว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ (\bar{x} = 3.59, S.D. = 0.82) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.82 – 0.92 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

(n = 66)

ข้อที่	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	0.85	มาก	1
2	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	3.70	0.86	มาก	4
3	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับตัวและทำงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์หรือความเปลี่ยนแปลง	3.82	0.88	มาก	2
4	บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอก	3.67	0.83	มาก	6
5	หัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบงานมีบทบาทชัดเจนและสนับสนุนทีมอย่างเหมาะสม	3.64	0.83	มาก	7
6	บุคลากรในสถานศึกษามีความหลากหลายด้านทักษะและเข้ากันได้ทางพฤติกรรม	3.68	0.81	มาก	5
7	บุคลากรในสถานศึกษาพูดคุยและจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม	3.56	0.95	มาก	8

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพ (ต่อ)

(n = 66)

ข้อที่	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
8	บุคลากรในสถานศึกษามีการประสานงานกับ หน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้	3.71	0.86	มาก	3
รวม		3.73	0.86	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.85) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับตัวและทำงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์หรือความเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.88) บุคลากรในสถานศึกษามีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.86) บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = 0.86) บุคลากรในสถานศึกษามีความหลากหลายด้านทักษะและเข้ากันได้ทางพฤติกรรม ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.81) บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอก ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.83) หัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบงานมีบทบาทชัดเจนและสนับสนุนทีมอย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 3.64$, S.D. = 0.83) และบุคลากรในสถานศึกษาพูดคุยและจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 3.56$, S.D. = 0.95) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.81 – 0.95 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

(n = 66)

ข้อที่	บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	สถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร	3.68	0.90	มาก	4
2	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้กล้าคิด กล้าแสดงออก และกล้านำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน	3.70	0.84	มาก	3
3	โครงสร้างการบริหารในสถานศึกษามีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่	3.67	0.92	มาก	5
4	มีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่เปิดกว้าง โปร่งใส และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.61	0.87	มาก	6
5	สถานศึกษามีระบบการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่เสนอแนวความคิดสร้างสรรค์หรือแนวทางใหม่ ๆ	3.79	0.90	มาก	1
6	บุคลากรได้รับการอบรมหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	3.71	0.84	มาก	2
7	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและคำนึงถึงความคิดริเริ่มของบุคลากร	3.33	0.97	ปานกลาง	8
8	วัฒนธรรมภายในสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบและริเริ่มสิ่งใหม่	3.48	0.95	ปานกลาง	7
รวม		3.62	0.90	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 6 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อยได้

ดังนั้น สถานศึกษามีระบบการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่เสนอแนวคิดสร้างสรรค์หรือแนวทางใหม่ ๆ ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.90) รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการอบรมหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.84) บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้กล้าคิดกล้าแสดงออก และกล้านำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = 0.84) สถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.90) โครงสร้างการบริหารในสถานศึกษามีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.92) และมีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่เปิดกว้าง โปร่งใส และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ($\bar{x} = 3.61$, S.D. = 0.87) ส่วนองค์กรแห่งนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 2 ข้อ คือ วัฒนธรรมภายในสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบและริเริ่มสิ่งใหม่ ($\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.95) และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและคำนึงถึงความคิดริเริ่มของบุคลากร ($\bar{x} = 3.33$, S.D. = 0.97) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.84 – 0.97 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ระดับขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการเชื่อมโยง หรือ ประสานงานข้ามขอบเขต

(n = 66)

ข้อที่	การเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	สถานศึกษามีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	3.68	0.96	มาก	5
2	สถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุม กลุ่มไลน์ หรือระบบออนไลน์ เพื่อใช้ในการประสานงาน	3.88	0.90	มาก	1

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการเชื่อมโยงหรือ
ประสานงานข้ามขอบเขต (ต่อ)

(n = 66)

ข้อที่	การเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
3	หน่วยงานหรือกลุ่มงานภายในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมมือกันในการทำงาน	3.70	0.88	มาก	4
4	มีการสร้างความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานภายในและ หน่วยงานภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง หรือหน่วยงานราชการ	3.74	0.92	มาก	2
5	มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจร่วมลดอุปสรรค และเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	3.73	0.85	มาก	3
รวม		3.75	0.90	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ด้านการเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุม กลุ่มไลน์ หรือระบบออนไลน์ เพื่อใช้ในการประสานงาน ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.90) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ มีการสร้างความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานภายในและ หน่วยงานภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง หรือหน่วยงานราชการ ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.92) มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจร่วมลดอุปสรรค และเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.85) หน่วยงานหรือกลุ่มงานภายในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมมือกันในการทำงาน ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = 0.88) และสถานศึกษามีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.96) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.85 – 0.96 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อยแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัยของผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน จากคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน 4) ครูวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผู้สัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย เรียงลำดับตามรายด้านทั้ง 7 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม มี 2 แนวทาง คือ

1.1 ปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) ของบุคลากร จัดกิจกรรม Workshop หรือ PLC ที่มุ่งเน้นการสร้าง Growth Mindset ให้ครูเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถเป็น "นวัตกรรม" (Innovator) ได้ และมองว่าการสร้างนวัตกรรมไม่ใช่ภาระเพิ่ม แต่เป็นเครื่องมือช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน

1.2 ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กล้าลองผิดลองถูก หากครูทำนวัตกรรมแล้วล้มเหลวในช่วงแรก ต้องให้กำลังใจและคำแนะนำแทนการตำหนิ เพื่อรักษาความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่อไป

2. แนวทางการพัฒนาด้านโครงสร้างองค์กร มี 2 แนวทาง คือ

2.1 ผู้บริหารควรปรับโครงสร้างโดยเพิ่มหน่วยงานใหม่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมโดยตรง (เช่น ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้) เพื่อเป็นเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อน ไม่ใช่การมอบหมายงานไว้กับฝ่ายวิชาการเพียงอย่างเดียว เพื่อให้มีคนกำกับและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีการลดลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนลง เพื่อให้การตัดสินใจอนุมัติโครงการนวัตกรรมทำได้รวดเร็วขึ้น เปิดช่องทางให้ครูผู้น้อยสามารถเสนอแนวคิดถึงผู้บริหารระดับสูงได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านหลายด่าน

3. แนวทางการพัฒนาด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ มี 2 แนวทาง คือ

3.1 ผู้บริหารควรคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านให้เป็นแกนนำด้านนวัตกรรมเพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมของโรงเรียน และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรคนอื่น ๆ

3.2 ผู้บริหารควรใช้บุคลากรกลุ่มนี้เป็นต้นแบบและผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Role Model & Influencer) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้ทำหน้าที่เป็น Mentor หรือพี่เลี้ยง เพื่อใช้อิทธิพลและการสื่อสารเชิงบวกในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เพื่อนครูคนอื่น ๆ เกิดความผูกพันและอยากพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน

4. แนวทางการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม มี 2 แนวทาง คือ

4.1 ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม โรงเรียนควรจัดเวที "Show & Share" หรือตลาดนัดนวัตกรรมภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้นำผลงานหรือแนวคิดมานำเสนอ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นความภาคภูมิใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4.2 ผู้บริหารควรเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรมเข้ากับการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากร เช่น การนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

5. แนวทางการพัฒนาด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มี 2 แนวทาง คือ

5.1 ผู้บริหารควรแต่งตั้งผู้นำทีมที่มีบทบาทชัดเจนและสามารถประสานงานได้ดีเพื่อกำกับ ติดตาม และสนับสนุนการทำงานของทีม รวมทั้งสามารถจัดการความขัดแย้งภายในทีมอย่างเหมาะสม อันจะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น

5.2 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ทีมงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน หรือการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อยกระดับสมรรถนะของทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. แนวทางการพัฒนาด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มี 3 แนวทาง คือ

6.1 ผู้บริหารควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เป็นพื้นที่กระตุ้นแรงบันดาลใจ โรงเรียนควรจัดสรรพื้นที่ทำงานที่ผ่อนคลายและทันสมัย (เช่น Co-working Space หรือ มุมกาแฟในโรงเรียน) เพื่อให้ครูได้เปลี่ยนบรรยากาศ ลดความตึงเครียด และเอื้อต่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนไอเดียกันอย่างไม่เป็นทางการ

6.2 ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีระบบจูงใจและรางวัลสำหรับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โรงเรียนควรกำหนดระบบรางวัลหรือการยกย่องเชิดชูเกียรติที่ชัดเจนสำหรับผู้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ หรือริเริ่มวิธีการสอนแบบใหม่ (Innovation Awards) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขามีค่าและมีความหมายต่อองค์กร

6.3 ผู้บริหารควรส่งเสริมทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Intrapreneurship) ให้กับบุคลากร ผู้บริหารควรสนับสนุนการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมและการกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล เพื่อปลูกฝังให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และมองหาโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ

7. แนวทางการพัฒนาด้านการเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต มี 2 แนวทาง คือ

7.1 โรงเรียนควรพัฒนาระบบสื่อสารภายในที่เชื่อมโยงทุกระดับและข้ามสายงาน สร้างช่องทางให้ข้อมูลไหลเวียนได้อิสระทั้งแนวดิ่ง (ผู้บริหาร-ครู) และแนวนราบ (ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้) เพื่อลดขั้นตอนการบริหารจัดการ ทำให้การประสานงานรวดเร็วและเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งองค์กร

7.2 ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอกและชุมชน แสวงหาพันธมิตรทั้งภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่น เพื่อนำทรัพยากรและองค์ความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาสนับสนุนโรงเรียน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ภายนอกมีส่วนร่วมเพื่อให้นักเรียนได้สัมผัสกับกิจกรรมที่สร้างขึ้นตบโจทย์สังคมอย่างแท้จริง



แผนภูมิที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

ที่มา : ผลการวิจัยของผู้วิจัย (2568)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Description Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย โดยใช้เครื่องมือ 2 ประเภท คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ คือบุคลากรของโรงเรียนเอกชัยประกอบด้วย ผู้บริหารและข้าราชการครู จำนวน 79 คน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 66 คน โดยผู้วิจัยใช้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 66 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และการสัมภาษณ์บุคลากรจำนวน 5 คน และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard division: S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน โดยสามารถเรียงลำดับผลการวิเคราะห์ตามค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard division: S.D.) จากมากไปหาน้อย คือ บุคลากรที่มีความสำคัญ การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม และบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัยเป็นพหุแนวทาง มี 15 แนวทาง โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วมร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม 1) ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร จัดกิจกรรม Workshop หรือ PLC ที่มุ่งเน้นการสร้าง Growth Mindset ให้ครูเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถเป็นนวัตกรรมได้ 2) ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กล้าลองผิดลองถูก ต้องให้กำลังใจ อีกทั้งให้คำแนะนำแทนการตำหนิ ด้านโครงสร้างองค์กร 1) ผู้บริหารควรปรับโครงสร้างโดยเพิ่มหน่วยงานใหม่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมโดยตรง 2) ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีการลดลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน

ลง ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ 1) ผู้บริหารควรคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านให้เป็นแกนนำด้านนวัตกรรม 2) ผู้บริหารควรใช้บุคลากรกลุ่มนี้เป็นต้นแบบและผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Role Model & Influencer) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เพื่อกระตุ้นให้เพื่อนครูคนอื่นๆ เกิดความผูกพันและอยากพัฒนานวัตกรรมร่วมกันด้านการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม 1) ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม โรงเรียนควรจัดเวที "Show & Share" หรือตลาดนัดนวัตกรรม 2) ผู้บริหารควรเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรมเข้ากับการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากร ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 1) ผู้บริหารควรแต่งตั้งผู้นำทีมที่มีบทบาทชัดเจน และสามารถประสานงานได้ดี เพื่อกำกับ ติดตาม และสนับสนุนการทำงานของทีม รวมทั้งสามารถจัดการความขัดแย้งภายในทีม 2) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ทีมงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 1) ผู้บริหารควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เป็น "พื้นที่กระตุ้นแรงบันดาลใจ" โรงเรียนควรจัดสรรพื้นที่ทำงานที่ผ่อนคลายและทันสมัย 2) ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีระบบจูงใจและรางวัลสำหรับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Intrapreneurship) ให้กับบุคลากร ด้านการเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต 1) โรงเรียนควรพัฒนาระบบสื่อสารภายในที่เชื่อมโยงทุกระดับและข้ามสายงาน 2) ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับองค์กรภายนอกและชุมชน แสวงหาพันธมิตรทั้งภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่น



การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชัยมีแนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักการของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางและนโยบายที่ชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจร่วมกัน ส่งผลให้ครูและบุคลากรมีความตระหนัก เห็นคุณค่า และพร้อมมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการจัดการโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อความคล่องตัว เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการคิด ตัดสินใจ และริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและปลอดภัย ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง รวมถึงการยอมรับความผิดพลาดในฐานะส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ขณะเดียวกัน โรงเรียนเอกชัยยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ โดยสนับสนุนบทบาทของครูและบุคลากรที่มีศักยภาพให้เป็นแกนนำและแบบอย่างในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ตลอดจนส่งเสริมการเชื่อมโยงความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมของโรงเรียนเอกชัยในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จึงส่งผลให้ระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ด้วยคุณลักษณะดังกล่าวทำให้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ จิตตุพรพงษ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับปรีดาภรณ์ อยู่วราโชติ ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พบว่าองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับศศิพิมพ์ สุขะปทุมพันธ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับจตุรงค์ ศรีเมืองมาได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับอัศวพันธ์ อุทิศพงษ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับอรพินท์ สังข์ฉิม ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เมื่อพิจารณาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัยเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับการคัดเลือกและพัฒนาครูและบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านให้มีบทบาทเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนนวัตกรรมของโรงเรียน บุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้รับการสนับสนุนให้ถ่ายทอดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเชื่อมโยงความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน อีกทั้งยังได้รับการยอมรับและส่งเสริมในด้านแรงจูงใจและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพัน ความทุ่มเท และมีบทบาทสำคัญในการผลักดันโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของควินน์ (Quinn) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรไว้ว่า บุคลากรมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าเสี่ยง เป็นบุคคลที่มีความต้องการที่จะค้นหาและสร้างสิ่งใหม่ มีแรงปรารถนาและความเชื่อในความคิดใหม่พร้อมทั้งมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของความคิดนั้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของพรประทาน สายเนตร ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวรี ด้านศักยภาพของบุคลากร อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ จิตตพรพงษ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์การนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าด้านศักยภาพของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

ด้านการเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขต พบว่ามีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก และ อยู่ในลำดับที่สอง ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนเอกชัยมีการดำเนินการด้านการเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขตอย่างเป็นระบบ โดยมีการพัฒนาช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเชื่อมโยงการทำงานระหว่างผู้บริหาร ครู และ

บุคลากรข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมถึงการจัดประชุม การใช้สื่อเทคโนโลยี และช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรงเรียนยังให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกำหนดทิศทาง ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของโรงเรียน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วม ลดอุปสรรคในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮิกกินส์ (Higgins) ที่ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการนวัตกรรม (IMIS) ที่ครอบคลุมทุกภาคส่วน และต้องมีระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสนับสนุนการเกิดนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุรงค์ ศรีเมืองมา ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรพินท์ สังข์ฉิม ได้ทำการศึกษารื่องแนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก

ด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พบว่ามีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมากและอยู่ในลำดับที่สาม ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนเอกชนให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการทำงานแบบปัจเจก โดยสนับสนุนการจัดตั้งทีมข้ามกลุ่มสาระและทีมโครงการตามภารกิจด้านนวัตกรรม เพื่อให้ครูและบุคลากรได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และพัฒนาแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทในการแต่งตั้งผู้นำทีมที่มีความชัดเจน สามารถประสานงานและติดตามผลการทำงานของทีม รวมถึงจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การทำงานร่วมกันมีความราบรื่นและเอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแพคริม กรุ๊ป (PACRIM Group) คือ การเน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย ผู้สร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จมักให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการทำงานอย่างโดดเดี่ยว และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ จิตตุพรพงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนสุดา พรหมสุปัด ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

การศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำงาน เป็นทีม อยู่ในระดับมาก

ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม พบว่ามีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากและอยู่ในลำดับที่สี่ ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนเอกชัยมีการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรม โดยลดความซับซ้อนของลำดับขั้นการบังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถเสนอแนวคิดหรือริเริ่มโครงการนวัตกรรมได้โดยตรง นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีการมอบหมายบทบาทหน้าที่และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้รับผิดชอบโครงการในระดับที่เหมาะสม ส่งผลให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว จึงสะท้อนให้เห็นว่าโครงสร้างองค์การของโรงเรียนเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคริสเตียนเซ็น (Christiansen) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การส่งผลต่อส่วนต่างที่สำคัญ ทั้งการทำงานขององค์การ การให้ความสนใจ และการสื่อสาร ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแบนราบที่มีระดับขั้นการบังคับบัญชาน้อย มีความยืดหยุ่น และการควบคุมแบบหลวมๆ จะทำให้พนักงานมีอิสระสูง ซึ่งจะมีความเหมาะสมต่อการเกิดนวัตกรรมมากกว่าองค์การที่มีระดับขั้นการบังคับบัญชาสูง และลักษณะการทำงานเช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับของ ศศิพิมพ์ สุขะปุดพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับจตุรงค์ ศรีเมืองมา ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ด้านโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับมาก

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม พบว่ามีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากและอยู่ในลำดับที่ห้า ทั้งนี้ เพราะโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปยังครูและบุคลากรทุกระดับให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มิได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนามธรรม แต่มีการนำไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานภายในโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังแสดงบทบาทภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างชัดเจน โดยเป็นแบบอย่างในการเปิดรับแนวคิดใหม่ การใช้เทคโนโลยี และการสนับสนุนการริเริ่มนวัตกรรมของครูและบุคลากรอย่างจริงจัง ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและกล้าที่จะทดลองแนวทางการทำงานหรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขณะเดียวกัน โรงเรียนยังเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม

ในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ และความมุ่งมั่นร่วมกันในการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร อีกทั้ง โรงเรียนเอกชนก็ยังให้ความสำคัญกับการสร้างทัศนคติที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม โดยส่งเสริมให้ครูมองการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มากกว่าการเพิ่มภาระงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความแตกต่างและการลองผิดลองถูก ส่งผลให้ครูและบุคลากรมีความกล้าในการคิดสร้างสรรค์และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาดแดร์ (Adair) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรไว้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีภาวะผู้นำในการจัดการ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิพิมพ์ สุขะบุญพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุรงค์ ศรีเมืองมา ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ด้านกลยุทธ์และด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรพินท์ สังข์ฉิม ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก

ด้านการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม พบว่ามีค่ามีขมิ้มเลขคณิตอยู่ในระดับมากและอยู่ในลำดับที่หก ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนเอกชนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านนวัตกรรม โดยไม่จำกัดเฉพาะตำแหน่งหน้าที่หรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการจัดกิจกรรมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดความกล้าในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนวัตกรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง แม้ระดับการมีส่วนร่วมจะยังแตกต่างกันบ้างในแต่ละกลุ่มบุคลากร แต่ภาพรวมสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมของโรงเรียนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรมในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของควินน์ (Quinn) ที่กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมให้พนักงานได้พบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในลักษณะเครือข่ายสหวิชาชีพ ซึ่งก่อให้เกิดความหลากหลายด้านทักษะ ความรู้ ความคิด และความเชี่ยวชาญ จะนำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของปuritร์ อยุ่ราโชติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความ

เป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม
 ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ใน
 ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตน์สุดา พรหมสุปต์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กร
 แห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
 ด้านการสนับสนุนบุคลากร อยู่ในระดับมาก

ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ พบว่ามีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมากและ
 อยู่ในลำดับที่เจ็ด ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนเอกชัยมีความพยายามในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่
 เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและการนำเสนอแนวคิดใหม่ โดยผู้บริหารมีบทบาทในการรับฟัง
 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรด้วยท่าทีที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างไรก็ตาม เมื่อ
 พิจารณาในเชิงลึก พบว่าการส่งเสริมบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในระดับโครงสร้างและ
 ระบบยังมีข้อจำกัดบางประการ โดยเฉพาะด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ระบบแรงจูงใจ และกลไก
 สนับสนุนเชิงรูปธรรมที่เอื้อต่อการคิดนอกกรอบและการทดลองแนวคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้
 การปลูกฝังวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และการยอมรับความ
 ล้มเหลวในฐานะส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างนวัตกรรม ยังอาจเกิดขึ้นไม่เท่าเทียมกันในทุกกลุ่ม
 บุคลากร ส่งผลให้ครูบางส่วนยังมีความกังวลต่อการแสดงความคิดเห็นหรือการริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ
 ประเด็นดังกล่าวอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ระดับการรับรู้ต่อบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มี
 คะแนนต่ำกว่าด้านอื่น แม้โดยภาพรวมโรงเรียนเอกชัยจะมีแนวโน้มที่ดีและมีศักยภาพในการพัฒนา
 บรรยากาศดังกล่าวให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นในอนาคตก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสตัมม (Stamm)
 ที่เสนอว่า สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนพฤติกรรมที่จะ
 นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะเป็นสัญญาณ
 ที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร สอดคล้องกับงานวิจัยของศศิพิมพ์ สุขะปทุมพันธ์ ได้ทำการวิจัย
 เรื่อง การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 สงขลา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก
 และสอดคล้องกับพรประทาน สายเนตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม

ของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ด้านบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชน เป็นพหุแนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นพหุแนวทาง ทั้งนี้ เนื่องจากสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชนยังมีประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนให้สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์และนำเสนอแนวทางการพัฒนา ที่สำคัญในการยกระดับโรงเรียนเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม พบว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชนสามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) ปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) ของบุคลากร จัดกิจกรรม Workshop หรือ PLC ที่มุ่งเน้นการสร้าง Growth Mindset ให้ครูเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถเป็นนวัตกรรม (Innovator) ได้ และมองว่าการสร้างนวัตกรรมไม่ใช่ภาระเพิ่ม แต่เป็นเครื่องมือช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน 2) ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กล้าลองผิดลองถูก หากครูทำนวัตกรรมแล้วล้มเหลวในช่วงแรก ต้องให้กำลังใจและคำแนะนำแทนการตำหนิ เพื่อรักษาความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของอัศวิน อุตพิพงษ์ ได้ทำการศึกษาศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า สถานศึกษาต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำแนวคิดเดิมมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีคุณค่า เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า และกล้าแสดงความคิดเห็นหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการทำงานอย่างเป็นระบบ ทันสมัย รวมทั้งจัดกิจกรรมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากร และผู้บริหารควรมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของอินท์ชลิตา ปิติพันธุ์ เลิศ ได้ทำการศึกษาศึกษาเรื่อง ปัจจัยการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมโลกยุคใหม่ พบว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์

2.2 ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าการพัฒนาโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเอกชนสามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรปรับโครงสร้างโดยเพิ่มหน่วยงานใหม่ที่มี

หน้าที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมโดยตรง (เช่น ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้) เพื่อเป็นเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อน ไม่ใช่การมอบหมายงานไว้กับฝ่ายวิชาการเพียงอย่างเดียว เพื่อให้มีคนที่กำกับและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และ 2) ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีการลดลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนลง เพื่อให้การตัดสินใจอนุมัติโครงการนวัตกรรมทำได้รวดเร็วขึ้น เปิดช่องทางให้ครูผู้น้อยสามารถเสนอแนวคิดถึงผู้บริหารระดับสูงได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านหลายด่าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพินท์ สังข์ฉิม ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า การพัฒนาโครงสร้างองค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นและการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือ อีกทั้งการสร้างพันธมิตรยังช่วยพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครพนธ์ อุทิศพงษ์ ได้ทำการศึกษาศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กร สถานศึกษาควรจัดตั้งคณะทำงานร่วมกัน ทำงานตามโครงการต่าง ๆ โดยยึดงานตามภาระงานตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน และควรมีการกำหนดโครงสร้างขององค์กร กำหนดบุคลากร กำหนดขอบข่ายหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ ศรีสร้อย ได้ทำการศึกษาศึกษาเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียน พบว่า องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาควรจะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อแสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากร หากสถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติเห็นภาพแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนเช่นกัน โดยโครงสร้างขององค์กรจะเอื้อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการจัดการการเรียนรู้ไปสู่ความสามารถทางนวัตกรรมได้

2.3 ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ พบว่าการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญของโรงเรียนเอกชนสามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านให้เป็นแกนนำด้านนวัตกรรมเพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมของโรงเรียน และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรคนอื่น ๆ 2) ผู้บริหารควรใช้บุคลากรกลุ่มนี้เป็นต้นแบบและผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Role Model & Influencer) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เพื่อใช้อิทธิพลและการสื่อสารเชิงบวกในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เพื่อนครูคนอื่น ๆ เกิดความผูกพันและอยากพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพินท์ สังข์ฉิม ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า การสร้างองค์กรนวัตกรรมต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสม การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมจะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะของบุคลากร

ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการศึกษา การอบรมทักษะดิจิทัลช่วยให้บุคลากรปรับตัวและพัฒนาตนเอง อีกทั้งการส่งเสริมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Community of Practice เป็นสิ่งสำคัญ

2.4 ด้านการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม พบว่าการพัฒนาการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม โรงเรียนควรจัดเวที "Show & Share" หรือตลาดนัดนวัตกรรมภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้นำผลงานหรือแนวคิดมานำเสนอ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นความภาคภูมิใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน 2) ผู้บริหารควรเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรมเข้ากับการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากร เช่น การนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญรติ หิรัญกิตติกร ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ได้เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดด้านนวัตกรรมภายในองค์กร และสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนแนวความคิดกับภายนอกองค์กรเพื่อยกระดับศักยภาพในการพัฒนาตนเองด้านนวัตกรรม อีกทั้งบุคลากรในองค์กรควรมีการเข้าถึงนวัตกรรมที่หลากหลายได้ เช่น การจัดนิทรรศการ การรวบรวมข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของนริศศรัย ธรรมศร ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ได้เสนอว่า ผู้บริหารและครูควรร่วมกันสร้างแนวปฏิบัติในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ฝีมือเพื่อความก้าวหน้าในงานและวิชาชีพ สร้างให้ครูมีความรับผิดชอบในการเป็นนักวิชาการ และมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ และนำองค์ความรู้มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5 ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ พบว่าการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชัย สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรแต่งตั้งผู้นำทีมที่มีบทบาทชัดเจนและสามารถประสานงานได้ดีเพื่อกำกับ ติดตาม และสนับสนุนการทำงานของทีม รวมทั้งสามารถจัดการความขัดแย้งภายในทีมอย่างเหมาะสม อันจะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น 2) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ทีมงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน หรือการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อยกระดับสมรรถนะของทีมให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของอัศรพนธ์ อุทิศพงษ์ ได้ทำการศึกษาศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด

หนองคาย พบว่า สถานศึกษาต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ทุกฝ่าย ครอบคลุมภารกิจการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย และมีบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และควรมีการกำหนดบุคลากร กำหนดขอบข่ายหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน

2.6 ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ พบว่าการพัฒนาบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของโรงเรียนเอกชัย สามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เป็น "พื้นที่กระตุ้นแรงบันดาลใจ" โรงเรียนควรจัดสรรพื้นที่ทำงานที่ผ่อนคลายและทันสมัย (เช่น Co-working Space หรือมุมกาแฟในโรงเรียน) เพื่อให้ครูได้เปลี่ยนบรรยากาศ ลดความตึงเครียด และเอื้อต่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนไอเดียกันอย่างไม่เป็นทางการ 2) ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีระบบรางวัลและรางวัลสำหรับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โรงเรียนควรกำหนดระบบรางวัลหรือการยกย่องเชิดชูเกียรติที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่เสนอแนวคิดใหม่ ๆ หรือริเริ่มวิธีการสอนแบบใหม่ (Innovation Awards) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกถึงความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขามีค่าและมีความหมายต่อองค์กร 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมทักษะความเป็นผู้ประกอบการ (Intrapreneurship) ให้กับบุคลากร ผู้บริหารควรสนับสนุนการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกระบวนการคิดเชิงนวัตกรรมและการกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล เพื่อปลูกฝังให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และมองหาโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญรัตน์ หิรัญกิตติกร ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้เสนอว่า ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรในรูปแบบอิสระทางความคิด ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถกล้าคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นแบบการบังคับบัญชา ส่งเสริมแรงจูงใจโดยการให้รางวัล ตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของอินท์ชลิตา ปิติพันธุ์เลิศ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมโลกยุคใหม่ พบว่า โรงเรียนที่มุ่งสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมจำเป็นต้องมีปัจจัยสนับสนุนหลัก คือ บรรยากาศองค์กรที่สร้างแรงบันดาลใจ โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีกรให้รางวัลเพื่อกระตุ้นความสนใจ

2.7 ด้านการเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต พบว่าการพัฒนาการเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขตของโรงเรียนเอกชัย สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) โรงเรียนควรพัฒนาระบบสื่อสารภายในที่เชื่อมโยงทุกระดับและข้ามสายงาน สร้างช่องทางให้ข้อมูลไหลเวียนได้อิสระทั้งแนวดิ่ง (ผู้บริหาร-ครู) และแนวราบ (ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้) เพื่อลดขั้นตอนการทำงานระหว่างฝ่าย ทำให้การประสานงานรวดเร็วและเกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งองค์กร 2) ผู้บริหาร

ควรสร้าง "เครือข่ายความร่วมมือ" กับองค์กรภายนอกและชุมชน แสวงหาพันธมิตรทั้งภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่น เพื่อนำทรัพยากรและองค์ความรู้ใหม่ๆ เข้ามาสนับสนุนโรงเรียน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ภายนอกมีส่วนร่วมเพื่อให้นวัตกรรมที่สร้างขึ้นตอบโจทย์สังคมอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรพินท์ สังข์ฉิม ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและแพลตฟอร์มต่าง ๆ ช่วยเสริมการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การใช้โซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, LINE, YouTube และ TikTok ยังช่วยกระจายข้อมูลได้รวดเร็วและกว้างขวาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญรดี หิรัญกิตติกร ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ได้เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดด้านนวัตกรรมภายในองค์กร และสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนแนวความคิดกับภายนอกองค์กรเพื่อยกระดับศักยภาพ ในการพัฒนาตนเองด้านนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเอกชัยสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และเป็นแนวทางต่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนเอกชัยสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย จำเป็นต้องอาศัยบทบาทภาวะผู้นำและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ โดยกำหนดนโยบายและทิศทางการเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรมไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และความรู้สึกเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ รวมถึงส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ให้บุคลากรเรียนรู้จากความผิดพลาด

2. ด้านโครงสร้างองค์การ จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจคือ โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนนวัตกรรมของสถานศึกษา ดังนั้น โรงเรียนเอกชัยจึงควรพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว (Agility) โดยจัดตั้งคณะทำงานหรือกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรมโดยตรง เพื่อทำหน้าที่วางแผน กำกับ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ควบคู่ไปกับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้าโครงการ ให้มีอิสระในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตที่กำหนด พร้อมทั้งลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและการอนุมัติที่ซับซ้อน เพื่อให้การนำเสนอแนวคิดใหม่และการดำเนินโครงการนวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันท่วงที และสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง

3. ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจคือ บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพด้านนวัตกรรม เป็นปัจจัยทุนมนุษย์ที่สำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชัยควรเร่งค้นหาและส่งเสริมบุคลากรกลุ่มเป้าหมายนี้ให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้มีบทบาทหน้าในการถ่ายทอดองค์ความรู้ เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาควบคู่ไปกับการสร้างระบบจูงใจ (Incentives) ทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อรักษาคนเก่งและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพนวัตกรรมของโรงเรียนทั้งระบบอย่างยั่งยืน

4. ด้านการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา ดังนั้น โรงเรียนเอกชัยควรส่งเสริมบรรยากาศการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดพื้นที่และช่องทางให้ครูและบุคลากรทุกระดับได้นำเสนอแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากระดับปฏิบัติการสู่ระดับนโยบาย เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองกับการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) หรือมหกรรมวิชาการเพื่อนำเสนอผลงานนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงเสริมทางบวกและความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ในความสำเร็จร่วมกัน และพร้อมที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

5. ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจคือ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสถานศึกษา โรงเรียน

เอกชัยควรส่งเสริมระบบการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative Teamwork) โดยจัดตั้งทีมข้ามสายงานหรือทีมโครงการที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับภารกิจ พร้อมทั้งแต่งตั้งผู้นำทีมที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน สามารถประสานงาน กำกับติดตาม และจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรมที่เป็นเลิศ

6. ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจคือ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา ดังนั้น โรงเรียนเอกชัยควรพัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ โดยจัดพื้นที่ที่กระตุ้นแรงบันดาลใจ (Co-working Space) และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้างและปลอดภัย ควบคู่กับการจัดให้มีระบบจูงใจและการยกย่องด้านนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมทักษะความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและกระตุ้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง อันจะสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนเอกชัยสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

7. ด้านการเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจคือ การเชื่อมโยงและประสานงานข้ามขอบเขตทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขยายโอกาสและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม ดังนั้น โรงเรียนเอกชัยควรยกระดับระบบการสื่อสารองค์กรให้มีความทันสมัยและเชื่อมโยงถึงกันแบบไร้รอยต่อ (Seamless Communication) โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยลดช่องว่างระหว่างสายงาน เพื่อให้การประสานงานมีความรวดเร็วและแม่นยำควบคู่ไปกับการแสวงหาและสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ (Partnership Network) กับหน่วยงานภายนอก สถาบันอุดมศึกษา และประชาชนชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ อันจะช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคใหม่ได้อย่างเท่าทัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัย เรื่อง องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า และวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดในโอกาสต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดหรือทฤษฎีที่หลากหลายจากองค์กรภายนอก เพื่อขยายมุมมองเชิงวิชาการ

2. ควรศึกษาวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ (เช่น ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร การทำงานเป็นทีม) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อนำข้อค้นพบไปกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านนวัตกรรม เพื่อสังเคราะห์และสร้างรูปแบบ (Model) การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กิริติ ยศยิ่งยง. **องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิด และกระบวนการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

จตุรงค์ ศรีเมืองมา. “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนาร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรม.” **วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์** 12, 6 (มิถุนายน 2568): 152 – 164.

จิรพรรณ จันทน์วิเชียร. **เอกสารประกอบการสอนวิชานวัตกรรมการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สถาบันรัชต์ภาคย์, 2559.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. **แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2560.

ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์. **นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

ต่อศักดิ์ กิจขยบุญกุล. “นวัตกรรมจากภายนอกองค์กรเลือกใช้อย่างไรให้เหมาะสมกับองค์กรของคุณ.” **Industrial Technology Review** 124, (พฤษภาคม 2547): 143-148.

ธัญรตี หิรัญกิตติกร. “การศึกษาความต้องการความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร.” **วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** 12, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2565): 266 – 278.

นิรติศรัย ธรรมศร. “การบริหารจัดการสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 18.” **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 6, 3 (พฤษภาคม – มิถุนายน 2566): 1566 – 1583.

ปณิตา เกตุแก้ว. **องค์กรนวัตกรรม**. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2568. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/692170>

บุริตาภ อยู่วราโชติ, “กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” **วารสารศิลปการจัดการ** 8, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2567): 395 – 414.

พยุฑ วุฒิรงค์. **การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

พรประทาน สายเนตร. “แนวทางการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี.” วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี 6, 1 (มกราคม - เมษายน 2567): 643 – 654.
- แพคริม กรุ๊ป. **เคล็ดลับสำคัญในการสร้าง ‘องค์กรแห่งนวัตกรรม’ ที่ยั่งยืน.** เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2568. เข้าถึงได้จาก <https://www.pacrimgroup.com/th/เคล็ดลับสำคัญในการสร้าง>
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. **คู่มือการจัดการความรู้สู่นวัตกรรมองค์กร.** เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2568. เข้าถึงได้จาก <https://www.rmutto.ac.th/file-KM/KM010.pdf>
- รัตนวดี โมรากุล. “การวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วารสารวิชาการ Veridian E – Journal, Silpakorn University 10, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 256): 2341 – 2355.
- รัตน์สุดา พรหมสุปัด. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1.” วารสารมหาจุฬานาครทรรค์ 10, 6 (มิถุนายน 2567): 254 – 265.
- รุชนีย์ ลีปีละ. **7 กลยุทธ์สำหรับสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม.** เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2568. เข้าถึงได้จาก <https://happily.ai/blog/th/building-a-culture-of-innovation-strategies-for-fostering-creativity-and-experimentation-in-your-organization-th/>
- โรงเรียนเอกชัย. **แผนปฏิบัติการประจำปี 2566.** สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2566.
- _____. **รายงานผลการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากรผู้มีอาชีพ ประจำปีการศึกษา 2567.** สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2567.
- _____. **สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน หนึ่งนวัตกรรม หนึ่งสายชั้น ประจำปีการศึกษา 2567.** สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2567.
- _____. **สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ประจำปีการศึกษา 2567.** สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2567.
- _____. **รายงานการประเมินและคัดเลือกสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ประจำปีการศึกษา 2566.** สมุทรสาคร: โรงเรียนเอกชัย, 2566.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. “องค์กรแห่งนวัตกรรม ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่.” วารสารนักบริหาร 30, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2552): 60-63.
- ศศิพิมพ์ สุขะปุ่นพันธ์. “การเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 1.” วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต 25, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2568): 48 – 62.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. **การจัดการความรู้กับนวัตกรรม.** กรุงเทพฯ: สามลดา, 2552.
- สมศักดิ์ จิตตพรพงษ์. “องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา.”

วารสารเขตนัดจอห์น 27, 41 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2567): 268-281.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2549.

_____. **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร ฉบับปรับปรุง**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2553.

สำนักงานนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ. **ยุทธศาสตร์นวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2564**. กรุงเทพฯ: สวทช., 2555.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2563.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.

สุภาภรณ์ ศรีสร้อย. “การศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียน.” **วารสารครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์** 8, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2568): 259 – 268.

อรพินท์ สังข์ฉิม. “แนวทางการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.” **วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี** 8, 4 (กรกฎาคม - สิงหาคม 2568): 76 – 88.

อัครพนธ์ อุทิศพงษ์. “แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย.” **วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี** 8, 4 (กรกฎาคม - สิงหาคม 2568): 310 – 324.

อินท์ชลิตา ปิติพันธุ์เลิศ. “ปัจจัยการเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมโลกยุคใหม่.” **วารสารบริหารธุรกิจราชมงคลสุวรรณภูมิ** 1, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567): 24 – 33.

ภาษาต่างประเทศ

Adair, John. *Effective Innovation: How to Stay Ahead of the Competition*. London: Pan Books, 1996.

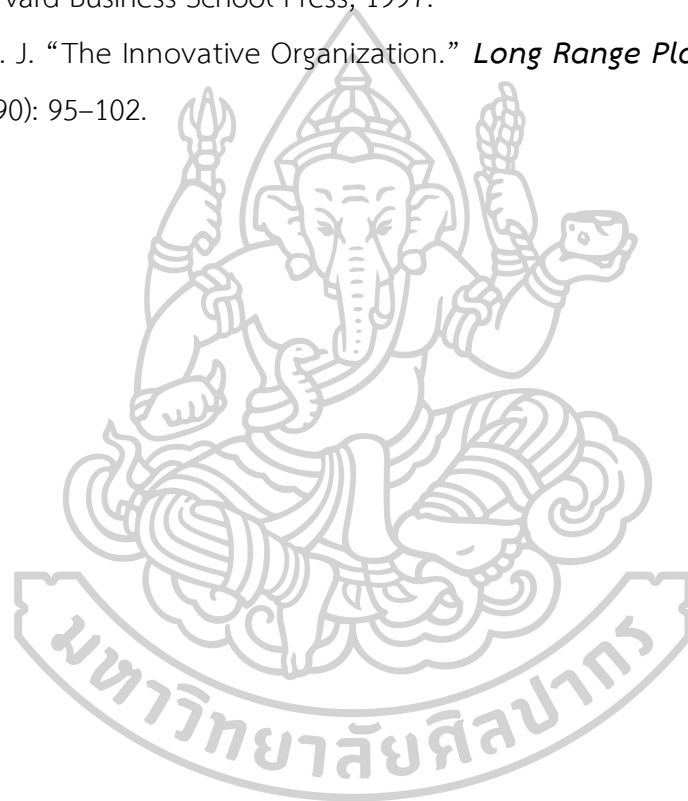
Alagöz, Ahmet, and Serkan Canli. “School Innovativeness Is Associated with Enhanced Adaptive Performance.” *Journal of Theoretical Educational Science (Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi)* 17, no. 4 (2024): 791-813.

Becker, Selwyn W. *The Innovative Organization*. Accessed July 11, 2025. Available

- from <http://www.chicagobooth.edu/faculty/selectedpapers/sp14.pdf>.
- Best, John W. *Research in Education*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1977.
- Blumberg, Peter, and William D. Greenfield. *The Effective School: Acquiring and Maintaining the Necessary Skills*. Boston: Allyn and Bacon, 1986.
- Bremm, Nina, and Verena Manitius. "Open Innovation in Schools: A New Imperative for Organising Innovation in Education?" *Technology, Knowledge and Learning* 26, no. 2 (2021): 279 – 297.
- Christiansen, James A. *Building the Innovative Organization*. Hampshire: Macmillan Press, 2000.
- Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper Business, 1985.
- Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business, 1999.
- Dundon, Elaine. *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy that Fosters New Ideas*. New York: AMACOM, 2002.
- Harvard Business School. *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School, 2003.
- Higgins, James M. *Innovate or Evaporate: Test and Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient*. New York: Management, 1995.
- Hsiao, Hsi-Chi, Jen-Chia Chang, and Su-Chang Chen. "The Influence of Support for Innovation on Organizational Innovation: Taking Organizational Learning as a Mediator." *Asia Pacific Education Researcher* 23, no. 3 (September 2014): 463 – 472.
- Kaya, Metin. "Investigation of Factors Affecting Organizational Innovativeness in Schools." *Inquiry in Education* 13, no. 2 (2021): Article 9.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." *Educational and Psychological Measurement* 30, no. 3 (1970): 607–610.
- Kuczmariski, T. D. "What Is Innovation and Why Aren't Companies Doing More of It." *Journal of Consumer Marketing* 20, no. 6 (2003): 536–541.
- Likert, Rensis. *The Human Organization*. New York, NY: McGraw-Hill, 1967.

- Lopez, M., and J. Carter. "Organizational Culture and Innovation in Elementary Schools: The Role of Leadership and Collaboration." *International Journal of Educational Management* 36, no. 4 (2022): 489–506.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*. 7th ed. California: SAGE Publications, 2022.
- Newaz, Mohammad Nazmi. "Factors of Organizational Innovativeness: A Systematic Literature Review." *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)* 4, no. 8 (August 2022): 182–216.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). *The Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD Publishing, 1996.
- Price Waterhouse Coopers. *Global Growth and Innovation Study: Executive Summary*. Accessed May 11, 2025. Available from https://www.pwc.com/gx/en/innovationsurvey/files/gis_execsummary.pdf.
- Quinn, James B. "Managing Innovation: Controlled Chaos." *Harvard Business Review* 63, no. 3 (1991): 17–28.
- Riveras-León, Juan Carlos, and Marina Tomás-Folch. "The Organizational Culture of Innovative Schools: The Role of the Principal." *Journal of Educational Sciences* 21, no. 2 (2020): 42–56.
- Robert, Michel. *Product Innovation Strategy Pure and Simple: How Winning Companies Outpace Their Competitors*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Saleh, Shoukry D., and Clement K. Wang. "The Management of Innovation: Strategy Structure and Organization Climate." *Transactions on Engineering Management* 22 (November 2008): 14–21.
- Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942.
- Shapiro, S. M. *24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Sherwood, Dennis. *Smart Things to Know About Innovation & Creativity*. Oxford: Capstone Publishing Limited, 2001.
- Stamm, Bettina von. *Managing Innovation, Design and Creativity*. Chichester: John Wiley & Sons, 2008.

- Tidd, Joe, John Bessant, and Keith Pavitt. *Managing Innovation: Integrating Technological and Organizational Change*. 5th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2013.
- Tuksinnimit, Napaporn, et al. "The Factors Affecting Organizational Innovativeness." *Journal of Management Research* 7 (2015): 561–573.
- Tushman, Michael L., and Charles A. O'Reilly. *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Vrakking, W. J. "The Innovative Organization." *Long Range Planning* 23, no. 2 (April 1990): 95–102.







ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/783

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 พฤศจิกายน 2568

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นพดล บุญกัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑามาศ ศาลาทอง รหัสนักศึกษา 660620122 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชน” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุมัติคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เต็มเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย”

- | | | |
|----|--------------|--|
| 1. | ชื่อ-สกุล | ดร.นพดล บุญกัน |
| | วุฒิการศึกษา | อักษรศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย
คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| | ตำแหน่ง | อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน |
| 2. | ชื่อ-สกุล | รศ.ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม |
| | วุฒิการศึกษา | การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| | ตำแหน่ง | อาจารย์ประจำสาขาวิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 3. | ชื่อ-สกุล | ดร.อุดม สมพร้อม |
| | วุฒิการศึกษา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม |
| | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร
สมุทรสงคราม |





ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย
เรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย”

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	2	3		
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (Shared vision, Leadership and the Will to Innovate)						
1	ผู้บริหารมีการสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย	+0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานทุกคนถึงวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกลยุทธ์ใหม่ขององค์กรอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจอย่างแท้จริงในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมของสถานศึกษา	+0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure)						
6	มีการจัดวางโครงสร้างภายในองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7	โครงสร้างการบริหารงานภายในสถานศึกษามีการกำหนดบทบาท	+0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	2	3		
	หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน					
8	โครงสร้างการบริหารมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือแนวทางการพัฒนานวัตกรรมได้	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
9	โครงสร้างการบริหารช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
10	โครงสร้างภายในส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน	+0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual)						
11	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านที่สามารถนำมาใช้พัฒนานวัตกรรมได้	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
12	บุคลากรที่มีความสำคัญมีทักษะในการสื่อสารและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	+0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
13	บุคลากรที่มีความสำคัญมีเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
14	บุคลากรที่มีความสำคัญสามารถรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้	+0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	2	3		
	ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15	บุคลากรที่มีความสำคัญมีส่วนช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
16	บุคลากรที่มีความสำคัญมีแรงจูงใจ ความผูกพัน และความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม (High Involvement in Innovation)						
17	บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
18	บุคลากรจากฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ร่วมมือกันพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
19	สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
20	บุคลากรได้รับโอกาสทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานโดยไม่ถูกจำกัดเฉพาะสายงานของตน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
21	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานด้าน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	2	3		
	นวัตกรรม					
22	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความล้มเหลวจากการทดลองนวัตกรรมว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working)						
23	บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
24	ทีมร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
25	บุคลากรสามารถปรับตัวและทำงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์หรือความเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
26	บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอก	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
27	หัวหน้าทีมหรือผู้รับผิดชอบงานมีบทบาทชัดเจนและสนับสนุนทีมอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
28	สมาชิกในทีมมีความหลากหลายด้านทักษะและเข้ากันได้ทางพฤติกรรม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
29	ทีมสามารถพูดคุยและจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
30	ทีมมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate)						
31	สถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	2	3		
	ต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร					
32	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้กล้าคิด กล้าแสดงออก และกล้านำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
33	โครงสร้างการบริหารในสถานศึกษามีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
34	มีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่เปิดกว้าง โปร่งใส และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
35	สถานศึกษามีระบบการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่เสนอแนวคิดสร้างสรรค์หรือแนวทางใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
36	บุคลากรได้รับการอบรมหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
37	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและคำนึงถึงความคิดริเริ่มของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
38	วัฒนธรรมภายในสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
การเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต (Boundary-Spanning)						
39	สถานศึกษาสร้างและใช้กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	+0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
40	สถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารที่	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น			ค่า IOC	ผลการประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	2	3		
	หลากหลาย เช่น การประชุม กลุ่ม ไลน์ หรือระบบออนไลน์ เพื่อใช้ใน การประสานงาน					
41	หน่วยงานหรือกลุ่มงานภายใน สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และร่วมมือกันในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
42	มีการสร้างความร่วมมือและ ประสานงานกับหน่วยงานภายใน และ หน่วยงานภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ประกอบการ หรือหน่วยงานราชการ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
43	มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ภายในและภายนอกเพื่อช่วยสร้าง ความเข้าใจร่วม ลดอุปสรรค และ เพิ่มศักยภาพในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง





ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/847

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 ธันวาคม 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชกุฎรังสรรค์ (ชั้นมออนุราษฎร์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑามาศ ศาสลาทอง รหัสนักศึกษา 660620122 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติ
ให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา
ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไป
ปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตี้ยเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	43

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	176.90	921.128	.915	.959
x1.2	176.13	926.257	.026	.991
x1.3	176.87	915.982	.962	.959
x1.4	176.97	934.033	.478	.960
x1.5	176.90	914.714	.947	.959
x2.1	177.13	921.913	.737	.959
x2.2	177.10	918.990	.812	.959
x2.3	177.03	922.240	.760	.959
x2.4	177.03	917.206	.819	.959
x2.5	177.10	921.266	.806	.959
x3.1	177.07	921.237	.792	.959
x3.2	177.10	921.334	.805	.959
x3.3	176.90	917.679	.936	.959
x3.4	176.87	924.602	.781	.959
x3.5	176.80	921.752	.877	.959
x3.6	176.83	918.144	.863	.959
x4.1	176.97	916.585	.845	.959

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x4.2	177.00	916.483	.858	.959
x4.3	177.00	918.207	.825	.959
x4.4	177.00	919.517	.884	.959
x4.5	177.00	917.931	.830	.959
x4.6	176.93	915.720	.892	.959
x5.1	177.00	913.172	.882	.959
x5.2	176.87	918.189	.915	.959
x5.3	177.00	918.621	.857	.959
x5.4	177.03	916.930	.862	.959
x5.5	177.00	916.069	.866	.959
x5.6	177.07	921.099	.836	.959
x5.7	177.17	924.489	.703	.960
x5.8	177.17	921.661	.757	.959
x6.1	177.33	924.437	.641	.960
x6.2	177.03	924.378	.755	.959
x6.3	177.00	922.414	.824	.959
x6.4	177.10	922.438	.825	.959
x6.5	177.17	919.592	.762	.959
x6.6	177.00	919.586	.883	.959
x6.7	176.90	920.714	.871	.959
x6.8	177.00	920.414	.821	.959
x7.1	177.07	915.375	.907	.959
x7.2	177.10	921.886	.794	.959
x7.3	176.87	915.982	.962	.959
x7.4	176.93	917.789	.895	.959
x7.5	176.97	918.033	.901	.959



ที่ อว 8612.2/863



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 ธันวาคม 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชัย

ด้วย นางสาวจุฑามาศ ศาลาทอง รหัสนักศึกษา 660620122 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/22

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มกราคม 2569

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยตรีฤกษ์ฤกษ์ สิริพิงเงิน

ด้วย นางสาวจุฑามาศ ศาสลาทอง รหัสนักศึกษา 660620122 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชน” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ฉ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

คำชี้แจงแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านจะมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือว่าเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน หรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำผลไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู จำนวน 66 คน

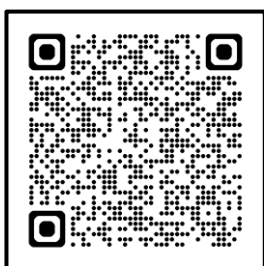
3. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยและมีการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการวิจัยอย่างเคร่งครัด ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน ในหน้าที่และสถานภาพของท่านแต่ประการใด และขอความกรุณาจากท่านตอบให้ครบทุกข้อและตรงกับความจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาต่อไปได้อย่างเหมาะสม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้



สแกนเพื่อตอบแบบสอบถาม

จุฬามาศ ศาลาทอง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ (เศษเดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
4	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครู	
5	ประสบการณ์การทำงานตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน (เศษเดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 3 ปี <input type="checkbox"/> 3-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 10 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาระดับความเห็นตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับปานกลาง

กลาง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง เห็นว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย อยู่ในระดับมากที่สุด

ที่สุด

ข้อ	องค์กรแห่งนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม (Shared vision, Leadership and the Will to Innovate)							
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย						
2	ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน						
3	ผู้บริหารมีการแสดงภาวะผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการคิดริเริ่มและการทดลองสิ่งใหม่						
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการผลักดันให้แนวคิดนวัตกรรมถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม						
5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร						
โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure)							
6	มีการจัดวางโครงสร้างภายในองค์กรที่						

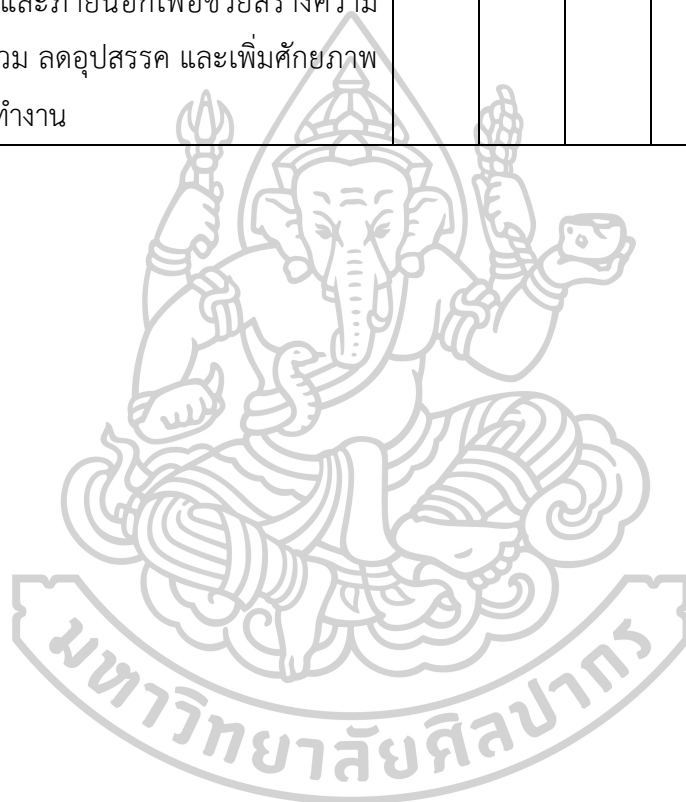
ข้อ	องค์กรแห่งนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
	เอื้อต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม						
7	โครงสร้างการบริหารงานภายในสถานศึกษามีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน						
8	โครงสร้างการบริหารมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือแนวทางการพัฒนานวัตกรรมได้						
9	โครงสร้างการบริหารช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
10	โครงสร้างภายในส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน						
บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual)							
11	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านที่สามารถนำมาใช้พัฒนานวัตกรรมได้						
12	บุคลากรมีทักษะในการสื่อสารและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร						
13	บุคลากรมีเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา						
14	บุคลากรสามารถรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
15	บุคลากรมีส่วนช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้						

ข้อ	องค์กรแห่งนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
	เพื่อนร่วมงาน						
16	บุคลากรมีแรงจูงใจ ความผูกพัน และ ความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของสถานศึกษา						
การมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม (High Involvement in Innovation)							
17	บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษามีส่วน ร่วมในการเสนอแนวคิดและความคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม						
18	บุคลากรจากฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ร่วมมือ กันพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อน นวัตกรรมของสถานศึกษา						
19	สถานศึกษาส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง ต่อการมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และการแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ						
20	บุคลากรได้รับโอกาสทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานโดยไม่ถูกจำกัดเฉพาะสาย งานของตน						
21	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ ร่วมกันจากการทำงานด้านนวัตกรรม						
22	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความ ล้มเหลวจากการทดลองนวัตกรรมว่าเป็น ส่วนหนึ่งของการเรียนรู้						
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working)							
23	บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ						
24	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันแก้ไข ปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ						

ข้อ	องค์กรแห่งนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
25	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับตัวและทำงานได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์หรือความเปลี่ยนแปลง						
26	บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอก						
27	หัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบงานมีบทบาทชัดเจนและสนับสนุนทีมอย่างเหมาะสม						
28	บุคลากรในสถานศึกษามีความหลากหลายด้านทักษะและเข้ากันได้ทางพฤติกรรม						
29	บุคลากรในสถานศึกษาพูดคุยและจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม						
30	บุคลากรในสถานศึกษามีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้						
บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate)							
31	สถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร						
32	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้กล้าคิด กล้าแสดงออก และกล้านำเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน						
33	โครงสร้างการบริหารในสถานศึกษามีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่						
34	มีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่เปิดกว้าง โปร่งใส และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น						

ข้อ	องค์กรแห่งนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
35	สถานศึกษามีระบบการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่เสนอแนวคิดสร้างสรรค์หรือแนวทางใหม่ ๆ						
36	บุคลากรได้รับการอบรมหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์						
37	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและคำนึงถึงความคิดริเริ่มของบุคลากร						
38	วัฒนธรรมภายในสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบและริเริ่มสิ่งใหม่						
การเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต (Boundary-Spanning)							
39	สถานศึกษามีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ						
40	สถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุม กลุ่มไลน์ หรือระบบออนไลน์ เพื่อใช้ในการประสานงาน						
41	หน่วยงานหรือกลุ่มงานภายในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมมือกันในการทำงาน						

ข้อ	องค์กรแห่งนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
42	มีการสร้างความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานภายในและ หน่วยงานภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง หรือ หน่วยงานราชการ						
43	มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ลดอุปสรรค และเพิ่มศักยภาพในการทำงาน						



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง “องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย”

ตอนที่ 1 สถานภาพการให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ นาย/นาง/นางสาว.....

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน.....

ประสบการณ์การทำงานตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน.....

วันที่ให้สัมภาษณ์..... เวลา.....

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชัย

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร/ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเป็นอย่างดี ผู้วิจัยใคร่ขอความคิดเห็นของท่านว่า โรงเรียนเอกชัยควรมีแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนแห่งนวัตกรรมอย่างไร โดยการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาไว้จำนวน 7 ด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายของสถานศึกษา

1.1 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม “ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำ และ ความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม”

.....

.....

.....

1.2 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม “ด้านโครงสร้างองค์กร”

.....

.....

.....

1.3 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม “ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ”

.....

.....

.....

1.4 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม “ด้านการมีส่วนร่วมอย่างสูงในนวัตกรรม”

.....

.....

.....

1.5 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม “ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ”

.....

.....

.....

1.6 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม “ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์”

.....

.....

.....

1.7 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม “ด้านการเชื่อมโยงหรือประสานงานข้ามขอบเขต”

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวจุฑามาศ ศาลาทอง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
	พ.ศ. 2562 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครู) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร
	พ.ศ. 2566 กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประสบการณ์การทำงาน	
	พ.ศ. 2558 ครูอัตราจ้าง โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม (เปี่ยมวิทยาคม)
	พ.ศ. 2563 ครูผู้ช่วย โรงเรียนเอกชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
	พ.ศ. 2565 ครู ค.ศ.1 โรงเรียนเอกชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร