



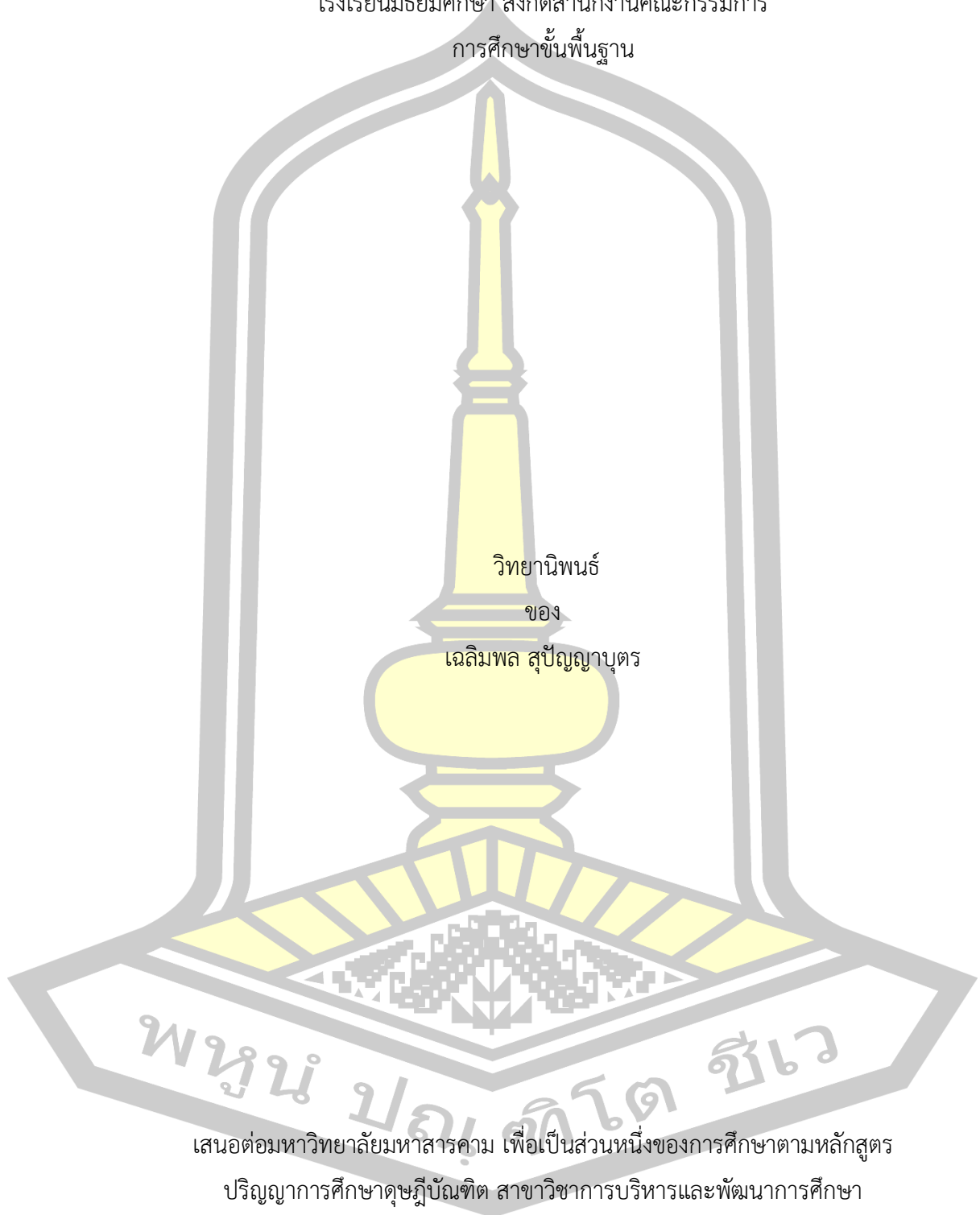
กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์
ของ
เฉลิมพล สุปัญญาบุตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มกราคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน



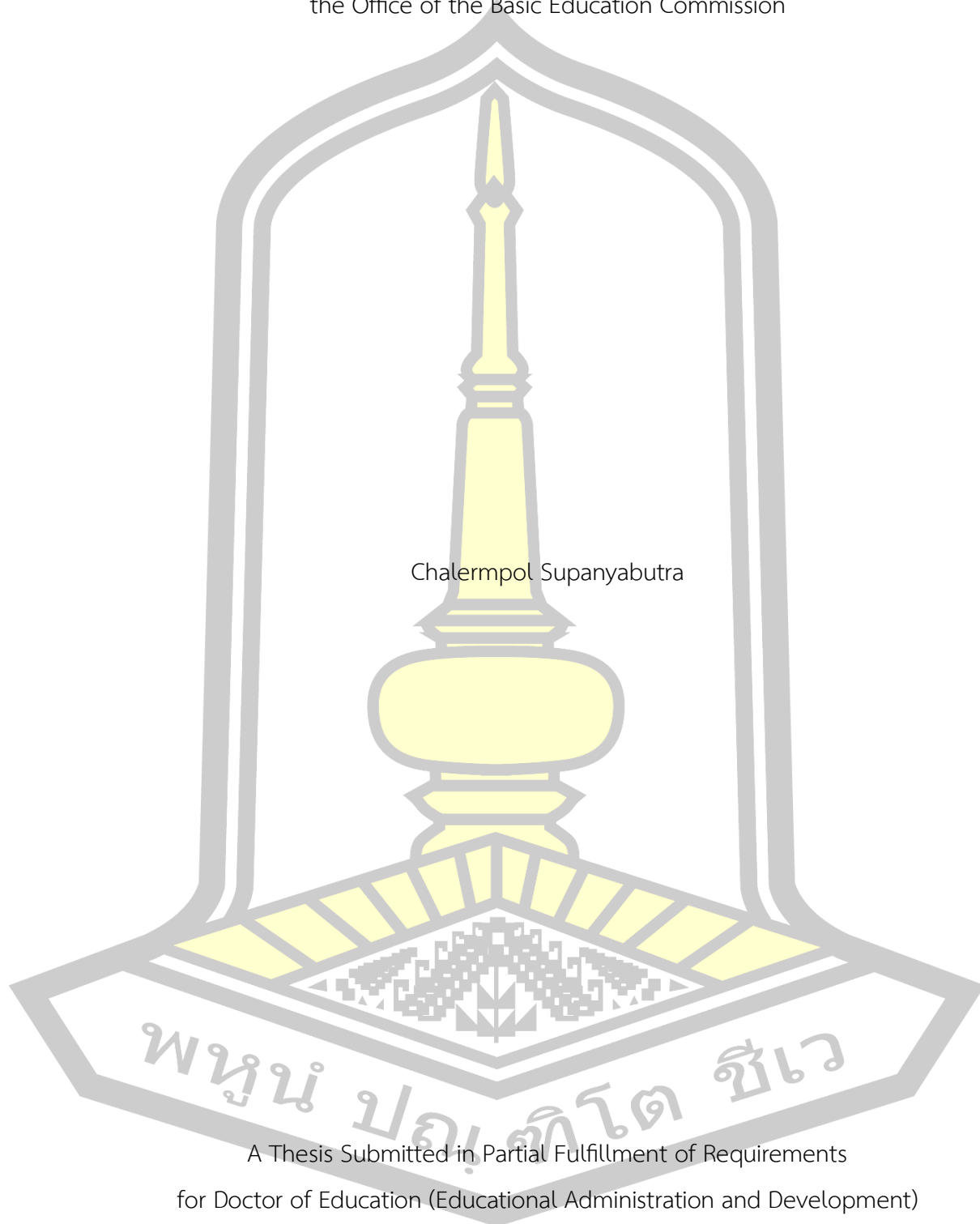
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มกราคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Strategy for the Development of Innovative Organizations of Secondary School under
the Office of the Basic Education Commission

Chalermpol Supanyabutra



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

January 2024

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศ. ดร. กนกอร สมปราษฎ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินทร์ นามวรรณ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทศิริศิริ)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน		
ผู้วิจัย	เฉลิมพล สุปัญญาบุตร		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ		
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2566 จำนวน 270 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรมของโรงเรียน จำนวน 540 คน ระยะที่ 3 การออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตรวจสอบยืนยันประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สมัครใจเข้าร่วม จำนวน 1 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 15 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเชื่อมั่น และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

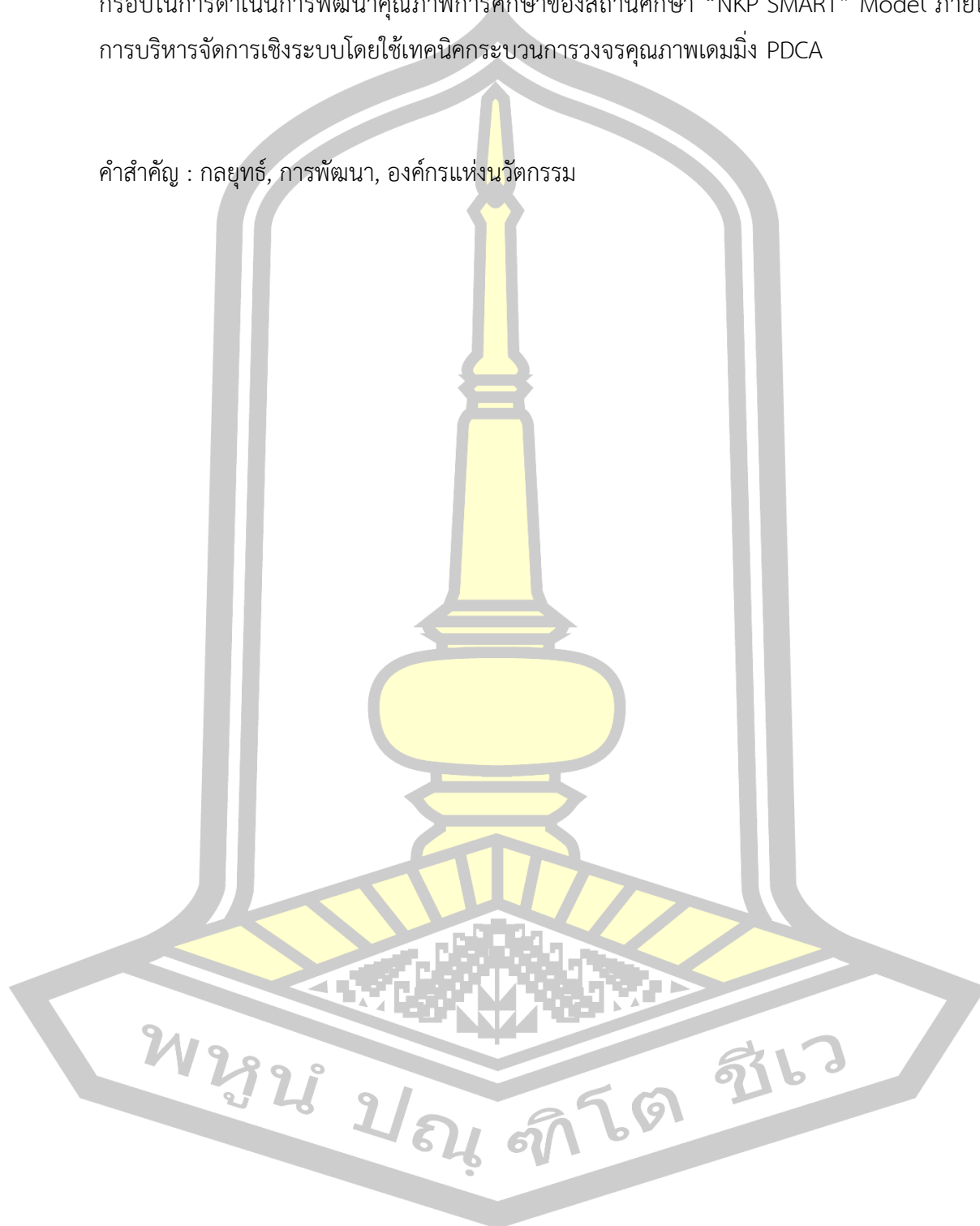
ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์องค์กร 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 5) ด้านการสื่อสารองค์กร ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านวิสัยทัศน์องค์กร และ ด้านโครงสร้างองค์กร
3. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์องค์กร กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และกลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

4. การนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ทำให้เกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการ

สถานศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบในการดำเนินการพัฒนาจัดการศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ มี
กรอบในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา “NKP SMART” Model ภายใต้
การบริหารจัดการเชิงระบบโดยใช้เทคนิคกระบวนการวงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การพัฒนา, องค์กรแห่งนวัตกรรม



TITLE	Strategy for the Development of Innovative Organizations of Secondary School under the Office of the Basic Education Commission		
AUTHOR	Chalernpol Supanyabutra		
ADVISORS	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.		
DEGREE	Doctor of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2024

ABSTRACT

The objectives of this research are 1) to study the composition and indicators of innovative organization of the secondary school under the Office of the Basic Education Commission 2) to study the current conditions, desired conditions and needs of development 3) to design, create and evaluate strategies for developing as an innovative organization of secondary school under the Office of the Basic Education Commission, and 4) to study the results of the development strategy of being an innovative organization of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission. The research is divided into 4 phases: Phase 1 studies the composition and indicators of the school's innovative organization. Secondary education under the Office of the Basic Education Commission, the informants are 9 experts selected by specific selection. Phase 2 studies the current conditions, the sample groups are 270 secondary schools under the Office of the Basic Education Commission in Northeast, in the academic year 2023. The key informants are the school Directors and the teachers responsible for the innovation development of the school total 540 people. Phase 3 design, create and evaluate strategies for developing innovative organizations of the secondary school under the Office of the Basic Education Commission, Draft strategies to develop as an innovative organization of the secondary school under the Office of the Basic Education Commission Verifies,

evaluate the suitability and feasibility of the strategy by qualified experts. Phase 4: studies the results of the development strategy of being an innovative organization of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission. The target group is 1 secondary school under the Office of the Basic Education Commission that voluntarily participates. The 15 informants are the school director, the department heads and the heads of learning groups by specific selecting. The research tools are component assessment and indicators, questionnaires of the current conditions desired conditions of being an innovative organization of the secondary school under the Office of the Basic Education Commission, expert-based seminar notes and suitability assessment forms, feasibility of the strategy Statistics used in the research include mean percentage, standard deviation. Conformity index values may classify confidence values and requirements index values.

The results of the research were as follow:

1. The Organizational Indicators of Innovation of Secondary School under the Office of the Basic Education Commission consist of 5 components: 1) Corporate Vision, 2) Organizational Structure, 3) Organizational Culture, 4) Human Resource Development, and 5) Corporate Communication. The results of the suitability assessment are at the highest level.

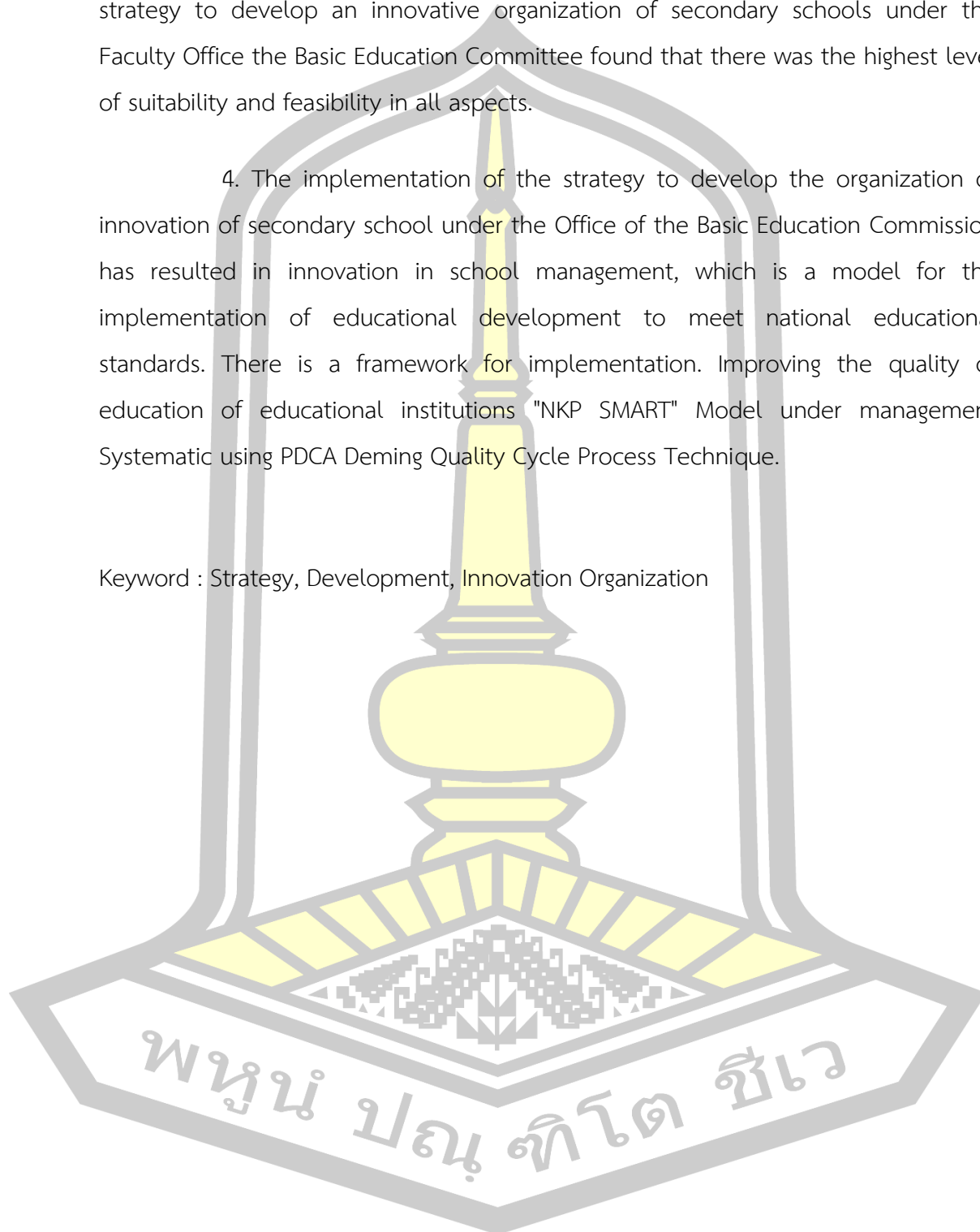
2. Current conditions: Overall moderate the overall desirable conditions is at the highest level and the necessary needs for the development of an innovative organization of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission. Needs are sorted in descending order as follows: Corporate Culture, Corporate Communication, Human Resource Development, Corporate Vision and Structure.

3. Strategy for the development of being an innovative organization of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission consists of 5 strategies, as follows: 1) Corporate vision Strategy 2) Organizational Structure Strategy 3) Corporate Cultures Strategy 4) Human Resource Development and Strategy and 5)

Corporate Communication. Assessment of the appropriateness and feasibility of the strategy to develop an innovative organization of secondary schools under the Faculty Office the Basic Education Committee found that there was the highest level of suitability and feasibility in all aspects.

4. The implementation of the strategy to develop the organization of innovation of secondary school under the Office of the Basic Education Commission has resulted in innovation in school management, which is a model for the implementation of educational development to meet national educational standards. There is a framework for implementation. Improving the quality of education of educational institutions "NKP SMART" Model under management Systematic using PDCA Deming Quality Cycle Process Technique.

Keyword : Strategy, Development, Innovation Organization



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร
สมปราชญ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริ
รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ กรรมการสอบ
วิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้แนวคิด คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนทางการ
วิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน
ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตา อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำวิจัย
การดำเนินชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการประเมินและ
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยให้คำแนะนำอย่างดียิ่ง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในงานวิจัยนี้
ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อทองใส คุณแม่เพ็ง สุปัญญาบุตร คุณครูศิริพร นายศิวพล ด.ช.ศิวกร
สุปัญญาบุตร และญาติพี่น้องทุกคน ที่คอยให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้วิจัยจนประสบ
ผลสำเร็จ และคุณค่าของงานวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อน้อมรำลึกถึงคุณบิดา มารดา
ครูอาจารย์ ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

เฉลิมพล สุปัญญาบุตร

พนุน ปณ จิตโต ชีเว

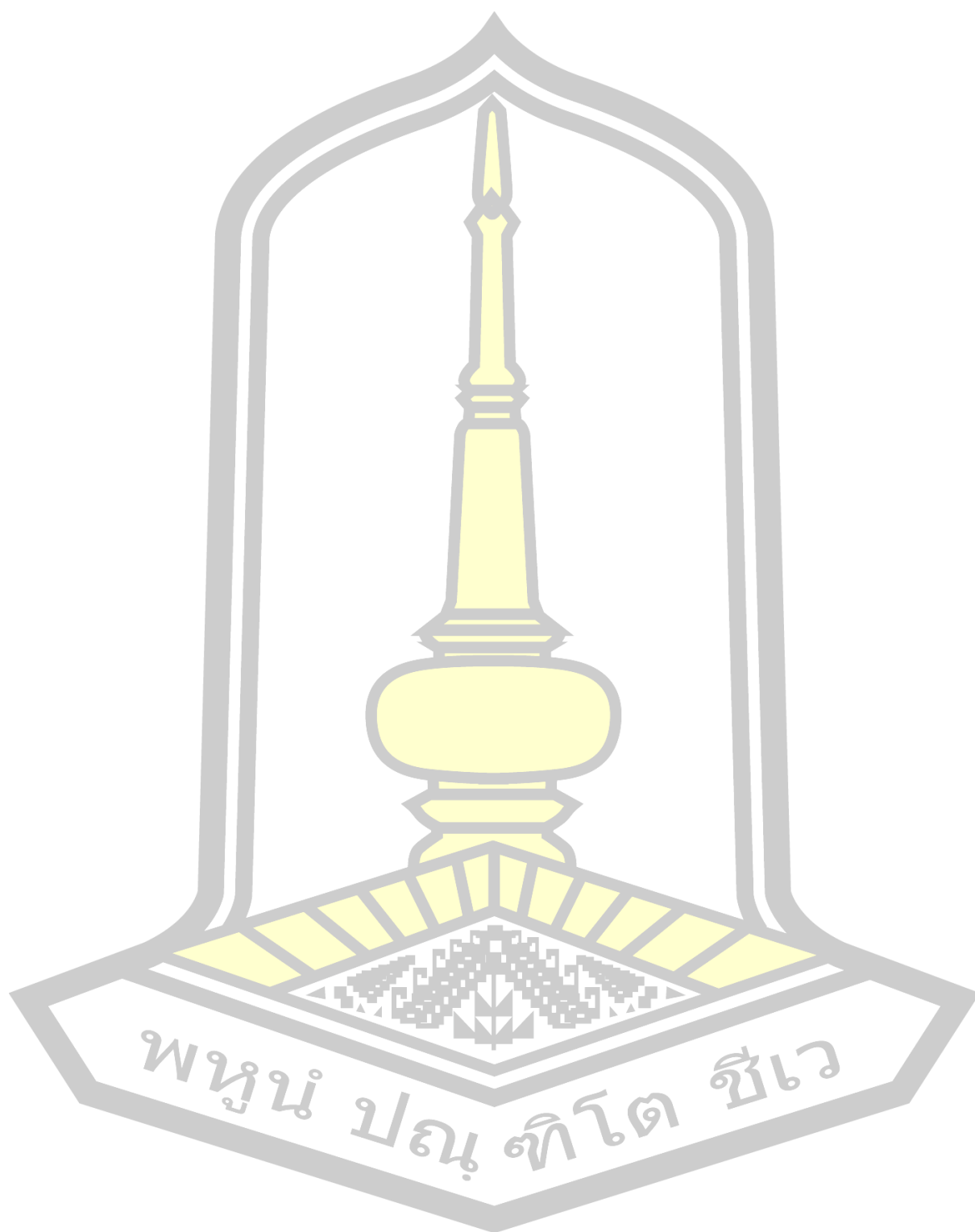
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพประกอบ.....	ถ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
การบริหารการศึกษา.....	16
ความหมายของการบริหารการศึกษา.....	16
ความสำคัญของการบริหารการศึกษา.....	17
การบริหารสถานศึกษา.....	18
ความหมายของการบริหารสถานศึกษา.....	18
ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา.....	19
ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา.....	20

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	21
ความหมายของกลยุทธ์.....	21
ความสำคัญของกลยุทธ์.....	22
องค์ประกอบของกลยุทธ์.....	24
การวางแผนกลยุทธ์.....	37
การพัฒนากลยุทธ์.....	39
การประเมินกลยุทธ์.....	47
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม.....	51
ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม.....	51
ลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม.....	52
องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม.....	55
ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา.....	125
การศึกษาความต้องการจำเป็น.....	126
ความหมายของความต้องการจำเป็น.....	126
ประเภทของความต้องการจำเป็น.....	127
ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น.....	129
การจัดลำดับความต้องการจำเป็น.....	131
การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	132
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	135
งานวิจัยในประเทศ.....	135
งานวิจัยต่างประเทศ.....	142
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	146
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	148

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน	151
ระยะที่ 3 การออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	156
ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	161
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	164
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	164
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	164
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	165
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	260
ความมุ่งหมายของการวิจัย	260
สรุปผล	260
อภิปรายผล	262
ข้อเสนอแนะ	269
บรรณานุกรม	271
ภาคผนวก	289
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	290
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	294
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	313
ภาคผนวก ง ตัวอย่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	323
ภาคผนวก จ ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์	361
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย	380

ประวัติผู้เขียน..... 384



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์.....	25
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม	66
ตาราง 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม	70
ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร	75
ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร	76
ตาราง 6 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร	81
ตาราง 7 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร.....	86
ตาราง 8 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร.....	87
ตาราง 9 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร	91
ตาราง 10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร	97
ตาราง 11 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร	98
ตาราง 12 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร	102
ตาราง 13 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร.....	107
ตาราง 14 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร	108
ตาราง 15 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร	113
ตาราง 16 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร	120
ตาราง 17 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร	121
ตาราง 18 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร	124
ตาราง 19 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2.....	152
ตาราง 20 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	165

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบองค์กรแห่ง นวัตกรรมการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	166
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้าน วิสัยทัศน์องค์กร.....	167
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้าน โครงสร้างองค์กร	167
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้าน วัฒนธรรมองค์กร.....	168
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้านการ พัฒนาบุคลากร.....	168
ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้านการ สื่อสารองค์กร	169
ตาราง 27 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	169
ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายองค์ประกอบ	171
ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์องค์กร เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ	172
ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์กร เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ.....	174
ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ	176

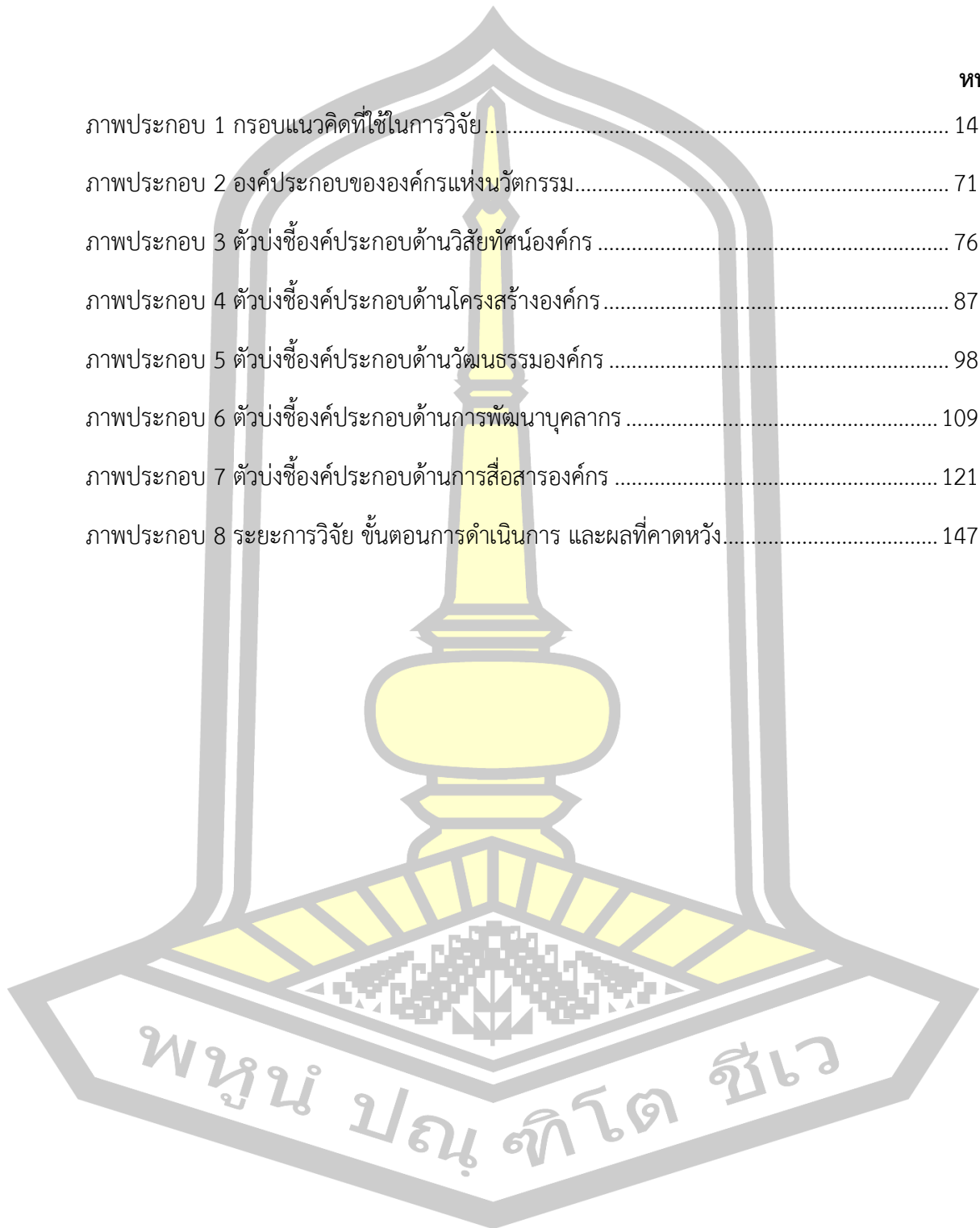
ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นรายตัวบ่งชี้และรายชื่อ	178
ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสื่อสารองค์กร เป็นรายตัวบ่งชี้และรายชื่อ	181
ตาราง 34 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม ด้านวิสัยทัศน์องค์กร	187
ตาราง 35 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม ด้านโครงสร้างองค์กร	190
ตาราง 36 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์กร	194
ตาราง 37 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร	198
ตาราง 38 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารองค์กร	202
ตาราง 39 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์องค์กร	204
ตาราง 40 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์กร	206
ตาราง 41 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ...	208
ตาราง 42 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาบุคลากร	209
ตาราง 43 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสื่อสารองค์กร ..	211

ตาราง 44 แสดงการเรียงลำดับจุดแข็ง จุดอ่อนการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามค่า PNI _{modified}	213
ตาราง 45 โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	217
ตาราง 46 กลยุทธ์ SO ที่ได้จากจุดแข็ง (S) + โอกาส (O) ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	219
ตาราง 47 กลยุทธ์ ST ที่ได้จากจุดแข็ง (S) + อุปสรรค (T) ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	222
ตาราง 48 กลยุทธ์ WO ที่ได้จาก จุดอ่อน (W) + โอกาส (O) ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	226
ตาราง 49 กลยุทธ์ WT ที่ได้จาก จุดอ่อน (W) + อุปสรรค (T) ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	230
ตาราง 50 สรุปร่างกลยุทธ์ 4 รูปแบบ.....	235
ตาราง 51 การกำหนดตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์.....	237
ตาราง 52 แนวทางการพัฒนา.....	239
ตาราง 53 บันทึกการประชุมสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship).....	242
ตาราง 54 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	253
ตาราง 55 แสดงค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	314

พูน ปณ ทิโต ชีเว

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	14
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม.....	71
ภาพประกอบ 3 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร	76
ภาพประกอบ 4 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร	87
ภาพประกอบ 5 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร	98
ภาพประกอบ 6 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร	109
ภาพประกอบ 7 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร	121
ภาพประกอบ 8 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	147



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นทั่วโลก การกระจายของข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายทำได้อย่างเสรี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่มีความรุนแรง (กุศล ทองวัน, 2553) รวมไปถึงภาคการศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับตัวสร้างความสามารถภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันและความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคมนี้เช่นกัน โดยมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาที่จะสร้างให้ผู้เรียนมีสมรรถนะทั้งด้านความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกประเทศ ดังนั้น กระบวนการบริหารการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ (องค์การ ประจันเขตต์, 2557) การที่องค์การธุรกิจและองค์กรทางการศึกษาจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วนั้นขึ้นอยู่กับการมีความคิดสร้างสรรค์ในการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างนวัตกรรม (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552) ซึ่งการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนที่เข้มแข็งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สภาการณดังกล่าวไม่ได้จำเพาะอยู่แต่ในด้านเศรษฐกิจเท่านั้น การบริหารกิจการที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์นี้จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพในการบริหารให้กิจการดำเนินการไปด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างไร้พรมแดน และกระทบกระเทือนทุกกิจการ ไม่เว้นแม้แต่ด้านการจัดการศึกษาที่จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ (ธีระ รุญเจริญ, 2553)

การพัฒนาประเทศไทยภายใต้แนวคิด ประเทศไทย 4.0 ขับเคลื่อนด้วยความรู้และนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ในการนี้จึงได้มีการจัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาว ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศให้

หลุดพ้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลก โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมียุทธศาสตร์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปีต่อจากนี้ไป ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) สังคมไทยอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งนี้เป็นแรงขับเคลื่อนที่ผลักดันให้ทั้งภาครัฐ และเอกชนมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม การ และวิธีการจัดการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้ติดต่อกับสื่อสารกันอย่างสะดวก มีโลกทัศน์กว้างขึ้นสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างมูลค่าเพิ่ม และความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงสถานศึกษาที่ต้องพัฒนาศักยภาพของตนไปสู่องค์กรนวัตกรรมเช่นกัน

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) และการก้าวสู่การเปิดประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ของประเทศไทยมีผลให้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ การบริการรวมไปถึงภาคการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว สร้างความสามารถภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม โดยมีเป้าหมายการจัดการศึกษาที่จะสร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะทั้งด้านความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกประเทศ ดังนั้น ในกระบวนการบริหารการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ (องค์กร ประจันเขตต์, 2557)

“องค์กรนวัตกรรม” เป็นองค์กรที่มีการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรต้องมีการเคลื่อนไหว ผู้นำองค์กรจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้งการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารและความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้นนั้น จะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ เพราะเหตุนี้เององค์กรนวัตกรรมจึงมีความสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบัน เนื่องจากด้วยข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติจำเป็นต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ ซึ่งสามารถส่งผลให้ธุรกิจอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน องค์กรที่เป็นผู้นำทางธุรกิจส่วนใหญ่

พบว่าเกิดจากความสำเร็จอันเนื่องมาจากนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านบริการ นวัตกรรมด้านกระบวนการ นวัตกรรมด้านการจัดการและนวัตกรรมด้านการตลาด เป็นต้น ทั้งนี้พบว่านวัตกรรมยังมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการเช่นกัน เห็นได้จากการสร้างความพึงพอใจ การสร้างความแตกต่าง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการลดต้นทุนในการบริหารจัดการ (ไอริน โรจน์รักษ์, 2558)

ทั้งนี้ กุศล ทองวัง (2553) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนบุคลากรในทุกระดับให้ใช้พลังความคิดในการสร้างสรรค์ คิดค้น และสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งไม่จำกัดเพียงนวัตกรรมของการผลิตและบริการเท่านั้น จึงทำให้มีการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมมาใช้ในระบบการศึกษา องค์กรแบบดั้งเดิมต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาการบริหารงานใหม่ ๆ รวมไปถึงการสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรนั้นก็คือ ครู บุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาที่จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างรูปแบบการทำงานสร้างสื่อการสอนและวิธีจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษา (องค์การ ประจันเขตต์, 2557) สอดคล้องกับงานวิจัยของวสันต์ สุทธาวาส และ พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2558) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ คือ ผู้ที่ริเริ่มประดิษฐ์คิดค้น สร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดเทคนิควิธีการรูปแบบ เครื่องมือ กระบวนการ หรือผลงานที่เป็นนวัตกรรมสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง องค์กร และส่งมอบไปยังระบบการจัดการศึกษา ซึ่งมีประโยชน์มีคุณค่าและเหมาะสมต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ ดังนั้นบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพหรือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม Gunduz และ Balyer (2014) ได้ศึกษาความต้องการนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศตุรกีในมุมมองการรับรู้ของครู พบว่าการศึกษเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับประเทศที่จะช่วยให้ประเทศเดินหน้า ซึ่งนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยให้การศึกษาได้รับการพัฒนา และครูในระดับประถมศึกษามีความต้องการนวัตกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนาการศึกษา ซึ่ง Chen และคณะ (2013) ได้กล่าวว่า ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน Haelermans และ De Witte (2011) ได้ศึกษาบทบาทของนวัตกรรมที่มีต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงกล่าวได้ว่า การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษามีผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้มีการสร้าง พัฒนาหรือนำนวัตกรรมมาใช้ในการศึกษาก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารการศึกษานั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ จนทำให้

สถานศึกษากลายเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา” (Educational Innovative Organization) โดยผลลัพธ์ดังกล่าวก็คือคุณภาพของผู้เรียน

องค์กรการศึกษาจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลก อย่างรวดเร็วดังกล่าวขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างนวัตกรรม จากองค์กรแบบการดั้งเดิม (Traditional Organization) ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมสั่งการ และวางแผนการทำงานทั้งหมด ต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovative Organization) ที่ต้องมีการ พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารงานใหม่ ๆ รวมไปถึงการสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างรูปแบบการทำงานสร้างสื่อการสอน และวิธีจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษา เพราะความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่ไม่อาจจับต้องได้ (Intangible Asset) แต่มีค่ามากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ (Tangible Asset) (Adams, Bessant and Phelps, 2006; O'Reilly and Caldwell, 2003)

การเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะสภาพการณ์ ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรต่าง ๆ ไม่เว้น แม้กระทั่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว ในขณะเดียวกันหากมองในมุมกลับการเปลี่ยนแปลง นี้ก็สร้างโอกาสใหม่ ๆ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนมุมมองและ ทักษะ ดังนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องใช้ทั้งเทคนิคในการบริหารจัดการ (Management) และความเป็นผู้นำ (Leadership) เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมี ความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง การพัฒนาสถานศึกษาในปัจจุบันก็ได้รับผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่นกัน อันเป็นที่มาของกระแสโรงเรียนนวัตกรรมที่กลายเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ และคุณภาพของบุคลากรและสถานศึกษา ทั้งนี้ การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาของ สถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม โดยการบริหารจัดการสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องนำไปสู่นวัตกรรม 3 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมจัดการ นวัตกรรมการทำงาน และนวัตกรรมการนำ (อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์, 2559)

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเข้าสู่ยุคนวัตกรรมดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิด ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544 หมวด 9 เทคโนโลยีทางการศึกษา มาตราที่ 64 ที่กำหนดว่ารัฐจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการ ผลิต และพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี

เพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีการให้แรงจูงใจแก่ผู้ผลิต และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งนี้ โดยเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม และมาตรา 65 ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ หากมีการดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าวจะทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้กับการบริหารและการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2555)

ประเทศไทยประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษามากกว่า 10 ปี ตั้งแต่การปฏิรูปครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2542 จนมาถึงการปฏิรูปรอบที่สองเมื่อปี พ.ศ. 2552 ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ครูยุคใหม่ สถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ ระบบบริหารจัดการใหม่ โดยยังคงมุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การบริหารจัดการที่ถ่ายโอนจากส่วนกลางลงสู่การบริหารในระดับโรงเรียนและท้องถิ่น ภายใต้แนวคิดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (learner-centered Education) แต่ในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันกลับพบว่า การบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีการบริหารงานแบบดั้งเดิม ดังเช่น แนวคิดทฤษฎีการบริหารที่ยังมีการจัดโครงสร้างการบริหารตามลำดับขั้น (Hierarchy) ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจสูงสุด ทั้งในด้านอำนาจการตัดสินใจ การวางแผนงานการประสานงาน การควบคุม รวมไปถึงการแบ่งกลุ่มทำงาน (Division of Work) นำไปสู่ความมุ่งมั่นที่จะทำงานเฉพาะฝ่ายของตนให้สำเร็จมากกว่าการร่วมแรงร่วมใจเพื่อความสำเร็จทั้งองค์กร

จากปัญหาและความสำคัญข้างต้น สภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้หน่วยงานทางการศึกษาทั้งหลายต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศทั่วทั้งองค์กร แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาอย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา และนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด มุ่งเน้นการเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีการสร้างสิ่งใหม่หรือมีการพัฒนาดัดแปลงสิ่งเดิม ทั้งรูปแบบ วิธีการทำงาน และการจัดการเรียนการสอนแล้วทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพดีขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถนำไปพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา และจะได้นำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อไป

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด
3. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะอย่างไร
4. ผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ได้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. เป็นข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ได้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา สืบเคราะห์จากองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ตามแนวคิดของ ตามแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2547); กิริติ ยศยิ่งยง (2552); ศศิประภา ชัยประสิทธิ (2553); สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553); พยัต วุฒิรงค์ (2557); สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2563); Quinn (1991); Higgins (1995); Adair (1996); Christiansen (2000); Sherwood (2001); Tidd (2001); Greenberg (2002); Harvard Business School (2003); Kuczmarski (2003); Hay Group (2005); Shapiro (2006); Holder and Matter (2008) และ Von (2008) และ Stamm (2008) ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ได้องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์องค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร และ
- 5) การสื่อสารองค์กร

1.2 ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ สมชาย พิพิธเสน (2552); ศักติพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2553); มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2554); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554); พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร (2560); วัฒนา สายเชื้อ (2561); Gill (2006); Glickman และ Ross-Gordon (2010) ได้องค์ประกอบของกลยุทธ์ โดยเรียงตามลำดับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นกลยุทธ์ 5) ตัวชี้วัด 6) โครงการและกิจกรรม

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา นักวิชาการ คณาจารย์ด้านการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากร ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 933 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2565 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเทียบจำนวนประชากรกับตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 270 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรมของโรงเรียน จำนวน 540 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

ระยะที่ 3 การออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา นักวิชาการ คณาจารย์ด้านการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่สมัครใจเข้าร่วม จำนวน 1 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา (ผอ./รองผอ.) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 15 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีการศึกษา 2566

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรและศักยภาพภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมขององค์การที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2. การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการเทคนิคต่าง ๆ และรูปแบบการกระทำที่คาดว่าจะมีประสิทธิผลมากกว่าวิธีการทั่วไป เป็นแผนนำทางในการขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การพิจารณาปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางอนาคต ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางอนาคต ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือประสบผลสำเร็จ

2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์การพัฒนาก่อเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

2.5 การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่พัฒนาหรือสร้างขึ้นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนแนวทางปฏิบัติ หรือทิศทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ได้

3. องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการในการเพิ่มขีดความสามารถการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรในสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น หรือการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมจากสิ่งที่มีอยู่แต่เดิมให้ดีขึ้น เกิดเป็นนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการ และนวัตกรรมทางการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยครอบคลุมองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบไปด้วย

- 1) วิสัยทัศน์องค์กร
- 2) โครงสร้างองค์กร
- 3) วัฒนธรรมองค์กร
- 4) การพัฒนาบุคลากร และ
- 5) การสื่อสารองค์กร ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์องค์กร หมายถึง การกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไรเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน ด้วยวิธีการหรือแผนงานระยะยาวที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

อันเกิดจากการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ประกอบด้วย

3.1.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่ได้จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร และกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นวัตกรรม

3.1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น และจัดกิจกรรมโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

3.1.3 ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม หมายถึง การสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม

3.2 โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดการองค์รวมถึงรูปแบบการทำงาน โดยจะเกี่ยวข้องถึงการจัดสรรความรับผิดชอบของบุคลากร ความสัมพันธ์ในการประสานงานและรายงาน ลำดับชั้นและช่วงการควบคุมกำกับงาน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารเพื่อความร่วมมือที่ให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

3.2.1 การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และการทำงานแบบทีมงานในการสร้างนวัตกรรม

3.2.2 การกำหนดหน้าที่ หมายถึง การกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงาน หรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร ในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนต่อโครงการนวัตกรรมสำคัญ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการควบคุม กำกับ ติดตามและรายงานความก้าวหน้า/ผลสำเร็จให้กับผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ

3.2.3 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน การวางแผนงาน ตลอดจนวางระบบการทำงานที่ดี ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ของตนเอง มีแรงผลักดันร่วมกัน มุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน ส่งเสริมกัน มีการประเมินผล แก้ไขปัญหาเพื่อผลสำเร็จเดียวกันที่เป็นภาพรวมของทีม

3.3 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบแบบแผน ความประพฤติและการปฏิบัติ ความเข้าใจว่าสิ่งใดควรกระทำและสิ่งใดไม่ควรกระทำ

ในการปฏิบัติงาน และมีการถ่ายทอดสืบทอดกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของบุคคล ซึ่งทำงานร่วมกันในองค์กร ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของแนวทางการดำเนินงานขององค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งองค์กร โดยการปลูกฝังค่านิยมบุคลากรที่ดีและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์องค์กร นั้น ประกอบด้วย

3.3.1 ค่านิยมหลัก หมายถึง การปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาส และมีความอดทนในความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคลากร

3.3.2 การทำงานร่วมกัน หมายถึง การมุ่งใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายในหรือข้ามสายงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง

3.3.3 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิดและพัฒนานวัตกรรมเชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับการพัฒนาวัตกรรม รวมถึงการสนับสนุนและให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา

3.4 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ประสิทธิภาพ ทักษะ และค่านิยมของบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถภาพที่ดีขึ้น มีเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

3.4.1 การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรค์นวัตกรรมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรให้เกิดเป็นรูปธรรม

3.4.2 ผู้นำนวัตกรรม หมายถึง สมรรถนะความเข้าใจต่อนวัตกรรมอย่างเพียงพอที่จะแสดงบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม และบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม รวมทั้งให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร

3.4.3 เครือข่ายนวัตกรรม หมายถึง การประสานความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อขอความช่วยเหลือในการสร้างนวัตกรรม และแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

3.4.4 ผู้สนับสนุนนวัตกรรม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพแสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร เพื่อกระตุ้น

และผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่นวัตกรรม และการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรมีบทบาทขับเคลื่อนและสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม

3.5 การสื่อสารองค์กร หมายถึง กระบวนการการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร มุ่งเสริมภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับสาธารณชนภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

3.5.1 ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง ช่องทางที่ใช้เผยแพร่การสื่อสารรวมทั้งสื่อที่ใช้ในนวัตกรรมการสื่อสาร และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน และการบริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย

3.5.2 ทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง เพื่อแสดงความรู้สึกนึกคิดของตนอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล หน่วยงาน มีทักษะการใช้นวัตกรรมการสื่อสารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

3.5.3 นวัตกรรมการสื่อสาร หมายถึง การใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมการสื่อสารมาใช้ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

4. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่จะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. ครู หมายถึง ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

7. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้วิจัยศึกษาตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีของ พสุ เดชะรินทร์ (2547); กิริติ ยศยิ่งยง (2552); ศศิประภา ชัยประสิทธิ (2553); สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553); พยัต วุฒิรงค์ (2557); สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563); Quinn (1991); Higgins (1995); Adair (1996); Christiansen (2000); Sherwood (2001); Tidd (2001); Greenberg (2002); Harvard Business School (2003); Kuczmarski (2003); Hay Group (2005); Shapiro (2006); Holder and Matter (2008) และ Von Stamm (2008) สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์องค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) การสื่อสารองค์กร





บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
จำแนกเป็นหัวข้อตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
 - 3.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 3.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
 - 3.3 องค์ประกอบของกลยุทธ์
 - 3.4 การวางแผนกลยุทธ์
 - 3.5 การพัฒนากลยุทธ์
 - 3.6 การประเมินกลยุทธ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม
 - 4.1 ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม
 - 4.2 ลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม
 - 4.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม
 - 4.4 ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา
5. การศึกษาความต้องการจำเป็น
6. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียน ตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียนและนักศึกษาและการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การบริหารงานสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลดี และมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

อมรชัย ตันติเวช (2536) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาเสริมสร้างสมาชิกของสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ

ธีระ รุญเจริญ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มบุคคลในการบริหารจัดการในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบถ่วงดุล เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาคน (นักเรียน) ให้มีคุณภาพ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดีที่หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกันอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า การกิจทางการบริหารการศึกษา หรืองานบริหารการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้การดำเนินงาน ทางด้านการศึกษาและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการร่วมมือกันของ กลุ่มบุคคลในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษานั้นมีความสำคัญต่อหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการ หลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

ปรีชา คัมภีรปกรณ (2533) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารไว้ในเอกสาร ประกอบการสอนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไว้ดังนี้

1. ทำให้งานหรือกิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีระเบียบ โดยไม่ก้ำก๋ายกัน สามารถเรียงลำดับความสำคัญ และความรีบด่วนของงานได้
2. ทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด
3. เป็นการกระจายงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน การบริหารจัดการจะเป็น เครื่องช่วยให้ผู้บริหารได้กระจายงานความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถของ แต่ละบุคคล
4. ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีทิศทาง หรือมีเป้าหมายที่ ชัดเจน เพราะการบริหารจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่ชัด เพื่อเป็นเครื่องกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของโรงเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารไว้ว่า การบริหารงานของผู้บริหารจะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานสะดวกรวดเร็ว เพราะจะทำให้มองเห็นความสำคัญ ของงาน ช่วยลดปัญหาความซับซ้อน และสามารถมอบหมายงานได้ถูกต้อง
2. ช่วยให้ผู้บริหารนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ทัน ความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสังคม
3. ช่วยให้สถานศึกษาได้ขยายงาน มีความเจริญเติบโตและก้าวหน้ามองเห็น ปัญหาสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์
4. ช่วยส่งเสริมตัวบุคคลในการทำงาน การจัดหน่วยงานการบริหารงานได้งานที่ เหมาะสมกับบุคคลจะได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ
5. ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคคลในองค์การทำงาน อย่างอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์
6. ช่วยให้การจัดหมวดหมู่ของงานเป็นไปด้วยความเหมาะสมและรวดเร็ว
7. ช่วยให้มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้งานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีทิศทาง
2. ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานช่วยให้งานเป็นระบบไม่ซ้ำซ้อนกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มองเห็นลำดับความสำคัญของงานแต่ละงาน สามารถกระจายงานให้บุคลากรแต่ละฝ่ายได้ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ ตลอดจนช่วยให้ผู้บริหารนำเอาเทคนิคทางการบริหารใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ช่วยให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

การบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่จะสนับสนุนการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้สัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายของสังคมและตามภาระหน้าที่ของโรงเรียน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป การบริหารงานดังกล่าวงานบริหารบุคคลนับเป็นงานที่มีความสำคัญมากงานหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยและองค์ประกอบเดียวที่มีอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด มีความคาดหวัง มีปฏิกริยาและมีความต้องการพัฒนาในตัวเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้การบริหารโรงเรียนได้รับความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ในที่สุด

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในสถานศึกษาโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

ปรัชญา เวสารัชช์ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยใช้กระบวนการบริหารกลุ่มบุคคลกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงานใหม่ เป็นผู้นำทางความคิด การแก้ปัญหา การตัดสินใจ เป็นครูฝึกทักษะและการจูงใจ จัดเตรียมจัดสรร

การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันอย่างดี โครงสร้างกลุ่มงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้ ต้องจัดคนที่เหมาะสมกับงานแต่ละด้าน มีกำลังคนที่มีความสามารถร่วมสร้างบุคลากรให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้บุคคลร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพของงานภายในสถานศึกษาและให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาซึ่งถ้าดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารดำเนินงานหรือกระบวนการต่าง ๆ อันเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการจัดการ วางแผน วินิจฉัย สั่งการ และควบคุม เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สมาน อัสวภูมิ (2537) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่า ในปัจจุบันมีความสำคัญและความจำเป็นยิ่งขึ้นทุกที ๆ ทั้งนี้เพราะการศึกษานอกจากจะเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนยุ่งยากแล้วยังมีประกอบอื่น ๆ อีกมากที่มีผลสะท้อนต่อการบริหารการศึกษา ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ อยู่เรื่อย ๆ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องเผชิญการแก้ปัญหาเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา ในบางประเทศ การบริหารการศึกษานับว่าเป็นอาชีพที่สำคัญอย่างหนึ่งไม่ต่ำกว่าอาชีพอื่น ๆ เช่น แพทย์ วิศวกร ฯลฯ ซึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาเป็นเวลาหลายปีจึงจะมีความสามารถในการประกอบอาชีพได้ ผู้บริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมโดยตรงจึงจะจัดการศึกษาได้ดี คือสามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

ธีระ รุญเจริญ (2546) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องอาศัยองค์การปฏิบัติงานหลัก คือ สถานศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงการปฏิบัติงานและภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษาย่อมประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ มีความสามารถทางการบริหาร มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ การศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้นักเรียนในสังคมอย่างมีความสุข การศึกษามีการพัฒนาไปไม่หยุดยั้ง สิ่งที่จะนำมาจัดกระทำ (การจัดการ = การบริหาร) กับการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นตามไปด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษา

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง โดยบริหารงานตามภารกิจหรือขอบข่ายงานในแต่ละด้านเป็นดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1. การบริหารวิชาการ มีขอบข่ายงานดังนี้

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงาน วิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายงาน ดังนี้

การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี

3. การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายดังนี้

การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป มีขอบข่าย

การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและพัฒนาคู่มือสถานศึกษา การประสานและพัฒนาคู่มือการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริม สนับสนุนด้าน วิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารงานทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งาน การศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร หน่วยงานและ

สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ การจัดระบบควบคุมในหน่วยงาน การบริการสาธารณะ งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน คือ การบริหาร วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งหลักการบริหาร สถานศึกษาที่ต้นผู้บริหารต้องรู้ทฤษฎีการบริหาร และสามารถนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ตามความ เหมาะสม ประกอบกับการมีภาวะผู้นำที่ดีและที่สำคัญ คือ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จึงจะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข สอดคล้องกับความมุ่งหวังตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ นอกจากนี้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

เสนาะ ตีแยว (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนรวมของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำ แนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายใน ระยะยาวขององค์การ หรือหมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงสุดที่จะทำให้บังเกิดผลสอดคล้องกับ ภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ เพื่อพิจารณาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ หรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตาม สถานการณ์ จุดหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ และอีกความหมายหนึ่ง คือ วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

กิตติศักดิ์ เพ็ญสกุล (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง กลวิธีที่ทำให้ ทราบว่าต้องการทำอะไร และมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ

จิณณวัตร ปะโคทั้ง (2556) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ เป็นแนวคิดหรือแผนงานหรือแนวทางในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมีเป้าหมายมีทิศทางที่แน่ชัด โดยคำนึงถึงสถานะที่เปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงเป็นกรอบแนวคิดใหม่และแนวทางกว้าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการ ในรายละเอียดได้ว่าจะทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและ เป้าหมายขององค์กร

ศุภฤกษ์ เวศยาสิรินทร์ (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการทำงานที่มีอุปบาย กลวิธีที่แยบยลในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จารุวรรณ เบ้งมล (2558) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทและ แผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคต จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน

Caulter (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจ และการกระทำไปสู่เป้าหมาย ในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพในการสร้างโอกาสในการป้องกันองค์กร

Hitti, Ireland และ Hoskisson (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของข้อตกลง และแนวปฏิบัติการบูรณาการและการประสานจุดเด่น การออกแบบเพื่อใช้ประโยชน์ สมรรถนะหลักขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Fred (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธี และวัตถุประสงค์ ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ทางธุรกิจ หมายถึง การขยายตัวทางพื้นที่ การขยาย สินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด หรือการเข้าร่วมกิจการ

Wit และ Mayer (2010) ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง เรื่องอนาคต มีความไม่แน่นอน และไม่สามารถทราบล่วงหน้า แต่สามารถกำหนดและออกแบบได้ด้วยวิธีทาง กลยุทธ์

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรและศักยภาพภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมของ องค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ วางไว้

ความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการผลักดันและพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง เพราะการได้มาซึ่งกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยกระบวนการและขั้นตอนที่มีความละเอียดรอบคอบ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

อนิวัช แก้วจำนง (2551) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์อยู่ในลักษณะที่มีการเตรียมพร้อม โดยมีการวางแผนไว้แล้ว จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กรดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร
2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า มีประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction)
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony)
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness)
4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป้าหมาย (Ends) หรือจุดหมายในการทำงานที่ต้องการไปถึงอย่างชัดเจน ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ส่วนที่สองวิถีทางหรือแนวทางปฏิบัติ (Means) เพื่อเป็นเครื่องมือที่มุ่งสู่การบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

สุพานี สฤณภูวนิช (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัว ต่อการเปลี่ยนแปลง
2. ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ
3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้
4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว (Reactive and Defensive) ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า

สรุปได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากว่ากลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดทิศทางของการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน และยังช่วยให้องค์กรปรับตัวเองตามการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา นอกจากนี้กลยุทธ์ยังช่วยในการปฏิบัติงานติดตามประเมินผลและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบของกลยุทธ์

มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สมชาย พัทธเสน (2552) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2553) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2554) ได้เสนอว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนงานโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวว่า กลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/แผนงาน

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2560) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา ประเด็นยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เป้าประสงค์ของสถานศึกษา กลยุทธ์ของสถานศึกษา โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด

วัฒนา สายเชื้อ (2561) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของกลยุทธ์ ดังนี้ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด

Gill (2006) กล่าวว่า กลยุทธ์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์

Glickman, Gordon และ Ross-Gordon (2010) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปรัชญาขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ และกำหนดแผนปฏิบัติการ

จากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์

องค์ประกอบของกลยุทธ์	สมชาย พัทธเสน (2552)	ศักดิ์พันธ์์ ตันวิมรัตน์ (2553)	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2554)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2554)	พชรวิทย์ จันทร์ศิริ (2560)	วัฒนา สายเชื้อ (2561)	Gill (2006)	Glickman, Gordon และ Ross- Gordon (2010)	ความถี่
วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
พันธกิจ/ภารกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
เป้าหมาย/เป้าประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓							✓	2
ตัวชี้วัด			✓	✓	✓	✓			4
ประเด็นกลยุทธ์	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
โครงการและกิจกรรม			✓	✓	✓	✓			4

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์ พบว่า คะแนนความถี่ของเป้าหมาย/เป้าประสงค์ มีค่าสูงสุด รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ ประเด็นกลยุทธ์ และตัวชี้วัด โครงการ/กิจกรรม สำหรับการเลือกองค์ประกอบหลัก ผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) และนำองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันมารวมกัน ได้องค์ประกอบของกลยุทธ์ โดยเรียงตามลำดับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ ตัวชี้วัด โครงการและกิจกรรมตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์

1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพแห่งความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคตที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบัน ซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ ตระการตา สะท้อนความคิดเชิงรุก และเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้ จนส่งผลเป็นการลงแรง

กระทำอย่างมุ่งมั่นจนกว่าจะสำเร็จ ผสมผสานองค์ประกอบของจินตนาการ การกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินตามเป้าหมายนั้น ด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด องค์ประกอบเหล่านี้ เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์”

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพในอนาคต (Future Perspective) เป็นสิ่งที่บอกถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคต เป็นการบอกทิศทางขององค์กรในอนาคต

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพแห่งอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปถึงพันธกิจและจุดหมาย

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพแห่งอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน เป็นการกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันถึงอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต เกิดการทำงานที่มีมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศขององค์กรและทราบทิศทางขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมขององค์กรอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (what) ทำไมต้องทำ (why) ทำอย่างไร (how) และทำเมื่อใด (when)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำหาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภูมิใจและทุ่มเท เพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กรที่มีคุณภาพ

พชรวิทย์ จันทรศิริสร (2560) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เพราะ

1. วิสัยทัศน์ช่วยสร้างพลังให้กับองค์กร การจะทำให้องค์กร

มีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำที่จะนำคนทั้งองค์การได้ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์การ

2. วิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ในโลกของการแข่งขันผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมได้เปรียบเสมอ เพราะสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ และวิสัยทัศน์ทำให้เกิดความทะเยอทะยานหาญกล้าที่จะเป็นหนึ่ง

3. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์อาจจะเขียนในรูปของร้อยแก้วแบบใดก็ได้ แต่ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ (1) ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ) (2) ทำไมท่านจึงต้องการทำให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์) (3) ท่านคาดหวังผล (เหตุผล) เช่นไร

4. วิสัยทัศน์ชี้ทางเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้เป็นตัวกำหนดขอบข่ายของงาน หรือภาระหน้าที่ ทำให้บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

5. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องมีการสร้างทีมงาน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์หรือไม่มีการสร้างภาพอนาคตจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเชิงแก้ไขมากกว่าเชิงป้องกันถึงความสำเร็จของวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้บุคลากรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญ คือ ช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร สื่อสารให้บุคลากรทราบว่า แต่ละท่านมีส่วนร่วมที่จะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างไร กระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนัก ผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.3 ลักษณะของวิสัยทัศน์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

เทือน ทองแก้ว (2549) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สร้างภาพจินตนาการได้ดี คมชัด ทำให้มีมองเห็นภาพในอนาคต
2. มีลักษณะน่าสนใจ ผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ
3. วิสัยทัศน์ ต้องเขียนให้มีลักษณะความเป็นไปได้ ไม่ไกลเกินฝัน
4. มีความชัดเจน เขียนมีรายละเอียดตามสมควรชัดเจนมองเห็นภาพ

ในอนาคต

5. ยืดหยุ่นได้มีความคิดริเริ่มและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีข้อมูลหรือ

เหตุผลดี

6. สามารถสื่อสารให้คนอื่นโดยเฉพาะบุคคลในองค์กรสามารถสื่อสาร
เข้าใจได้

7. ต้องท้าทายความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรให้สามารถ
ปฏิบัติงาน

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ ไว้ว่า

1. มุมมองแห่งอนาคตสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์ และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ
2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน
3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่เข้าใจง่ายสามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย
4. ให้ความฝันและพลังจิตใจ ทำทายทะเยอทะยาน ปลุกเร้า และสร้างความหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้
5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงถึงวิธีการที่ชัดเจนเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผล

คุ่มค่า

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์ ไว้ว่า

1. มีมุมมองแห่งอนาคตที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร
2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุนเพื่อให้เป็น “วิสัยทัศน์ร่วม” ที่มีความน่าเชื่อถือและปฏิบัติตาม
3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่าง ๆ จะช่วยกระตุ้นท้าทายความสามารถ ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน
4. ให้ความฝันและพลังจิตใจท้าทาย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้าและ สร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้นั้นคือ มีเส้นทางที่ท้าทายความสามารถ

สรุปได้ว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ ควรสะท้อนมุมมองแห่งอนาคต กำหนด ระยะเวลาที่ชัดเจน ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ มีวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน มีการระดมสมอง การแสดง ความคิดเห็น และผ่านการพิจารณากลั่นกรองจนตกลงหรือมีความคิดเห็นร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นเสมือนแผนที่คอยชี้ทิศทางให้องค์การก้าวไปในอนาคต

2. พันธกิจ

2.1 ความหมายของพันธกิจ

มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ให้ความหมายของพันธกิจ ดังนี้

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553) กล่าวว่า พันธกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดภารกิจหรือกรอบในการดำเนินงานขององค์การภารกิจที่ดีจะช่วยให้องค์การ สามารถตอบคำถามที่ว่า “เราคือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน” (Who Are We, What We Do and Where We’re Headed)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2554) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำ เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวว่า พันธกิจ (Mission) หมายถึง บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจจึงเป็นการบ่งบอกหน้าที่ขององค์กรที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ หรือสังคมได้รับรู้ว่าเรากำลังทำอะไร

วัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงานหน้าที่ขององค์กรที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กร

สรุปได้ว่า พันธกิจ หมายถึง การกำหนดภารกิจหรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร หรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำ แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 ความสำคัญของพันธกิจ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของพันธกิจไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2551) กล่าวถึงความสำคัญของพันธกิจว่ามีส่วนช่วยในการเชื่อมโยงภารกิจในการปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2560) กล่าวว่า พันธกิจเป็นการพิจารณาว่าสถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่อะไรตามกฎหมายด้านการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนและประชาชนอย่างมีคุณภาพ และเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว สถานศึกษาของเราจะเพิ่มภารกิจที่โดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานเหล่านั้นอย่างไร โดยให้ระบุลงไปให้ชัดเจน อย่างไรก็ตามก่อนกำหนดพันธกิจสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์พันธกิจขององค์การ (Mission Analysis) เพื่อตรวจสอบว่าพันธกิจหลักของสถานศึกษาที่ทำอยู่ในปัจจุบันยังมีความเป็นอยู่หรือไม่อย่างไร พันธกิจใดควรยกเลิกเพราะเหตุใด พันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นเพราะเหตุใด

บุคลากรทุกคนต้องตระหนักว่าพันธกิจใดคือพันธกิจหลัก พันธกิจใดคือพันธกิจรอง เน้นให้สมาชิกในหน่วยงานเข้าใจตรงกันไม่หลงทาง

สรุปได้ว่า พันธกิจมีความสำคัญ คือ เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ทิศทางขององค์กร ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีทิศทางตามลำดับความสำคัญ เชื่อมโยงภารกิจในการปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ

2.3 ลักษณะของพันธกิจ

มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงลักษณะของพันธกิจ ดังนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวถึงลักษณะของพันธกิจไว้ว่าพันธกิจเป็นหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กรในการกำหนดภารกิจทำนองเดียวกัน

วัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557) ได้สรุปลักษณะของพันธกิจ ประกอบด้วย

1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์กรที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
2. พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร
3. พันธกิจมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง
4. พันธกิจบ่งบอกถึงผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน
5. พันธกิจขององค์กรแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์กรที่ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดจะต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์กรเป็นหลัก

ศิริลักษณ์ ทิพน้อม (2559) กล่าวว่า ลักษณะของพันธกิจ ประกอบไปด้วย ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ตลาด ประชาชนการอยู่รอด แนวความคิดต่อตนเอง บุคลากร เทคโนโลยี และภาพลักษณ์

สรุปได้ว่า ลักษณะของพันธกิจ จะต้องกำหนดให้ตอบโจทย์วิสัยทัศน์ บ่งบอกถึงการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนด บ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร มีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง แสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์กร ที่จะต้องดำเนินไปด้วยความมุ่งมั่นเพื่อบรรลุผลในอนาคต

3. เป้าประสงค์

3.1 ความหมายของเป้าประสงค์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของเป้าประสงค์ไว้ ดังนี้

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553) กล่าวว่า เป้าประสงค์ คือ การบอกสิ่งที้องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุดและสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2554) กล่าวว่า การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เป็นการกำหนดภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ตามเวลาที่กำหนด การกำหนดช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี แล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้

บุญเลิศ เย็นคงคา (2544) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที้องค์การต้องการให้เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์การ สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน การกำหนดเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์การที่ระบุไว้ก่อน โดยนำเอาวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักมาใช้เป็นกรอบสำหรับการกำหนดเป้าหมายขององค์การให้มีความเฉพาะเจาะจง

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จหลังการดำเนินการตามพันธกิจแล้ว

สรุปได้ว่า เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์ เพื่อตอบว่าองค์กรได้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นการระบุถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องทำให้ได้สำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และสามารถวัดผลได้

3.2 ความสำคัญของเป้าประสงค์

มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ กล่าวถึงความสำคัญของเป้าประสงค์ ดังนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2551) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าประสงค์ช่วยให้การดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดในแผนกลยุทธ์มีส่วนช่วยให้รู้ว่าต้องทำอะไรก่อนให้สำเร็จเมื่อไหร่และควรวัดได้

วัฒนา สายเชื้อ (2561) กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะทำให้ได้ เพื่อให้เห็นสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานอาจกำหนดระยะเวลาแตกต่างกัน เช่น แผน 3 ปี, 5 ปี, 10 ปี หรือมากกว่าแล้วแต่กรณี

สรุปได้ว่า เป้าประสงค์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ บอกให้ทราบว่าต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไหร่ เพื่อให้เห็นภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน

4. ประเด็นกลยุทธ์

4.1 ความหมายของประเด็นกลยุทธ์

มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ให้ความหมายของประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2551) กล่าวว่า ประเด็นกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งในการกำหนดทั้งวัตถุประสงค์และกลยุทธ์จะต้องลำดับความสำคัญ เพื่อเลือกปฏิบัติในเรื่องที่มีความสำคัญสูง กลยุทธ์ที่ปฏิบัติจริงอาจมีทั้งส่วนที่เป็นกลยุทธ์ตามแผนและกลยุทธ์ที่ปรับให้สอดคล้องสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในการกำหนดกลยุทธ์ตามแผนจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก เพื่อจะเลือกวิธีการที่ใช้จากภายนอกและจุดเด่นที่องค์การมีอยู่แปลงอุปสรรคจากภายนอกเป็นโอกาส กำจัดจุดด้อยหรือใช้จุดด้อยขององค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558) ได้กล่าวว่า ประเด็นกลยุทธ์ หมายถึง ประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักที่ตั้งไว้

สุระศักดิ์ แก้วเสียว (2556) กล่าวว่า กลยุทธ์หลัก หมายถึง การเลือกวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโรงเรียน เพื่อทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนด

สรุปได้ว่า ประเด็นกลยุทธ์ หมายถึง ประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

4.2 ความสำคัญของประเด็นกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

สรพรเพชญ์ โทวิชา (2560) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาและดำเนินงานที่มุ่งเน้นระยะยาวได้ โดยเน้นระบบและกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์

Bryson (1995) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นลักษณะเด่นขององค์กรที่มีการจัดการอย่างมืออาชีพ ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการ ที่ครบวงจร อันประกอบด้วยแผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล

Rowley และ Lujun (1997) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดขึ้น

Mulhare (1999) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นการแก้ปัญหาที่หลากหลาย อย่างเป็นทางการต่อการจัดการในการตัดสินใจขององค์กร

สรุปได้ว่า ประเด็นกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ ช่วยให้องค์การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์

4.3 ลักษณะของประเด็นกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของกลยุทธ์ ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2553) กล่าวว่า ในการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ บรรลุ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น มีความเกี่ยวเนื่องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางความเชื่อมโยงและ เป็นเหตุเป็นผลของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์จึงมีความ เชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ประเด็นกลยุทธ์ เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่หน่วยงานจำเป็นต้อง ดำเนินการพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้เกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานต้องการ เป็น กับการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงานในปัจจุบัน

5. ตัวชี้วัด

5.1 ความหมายของตัวชี้วัด

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดไว้ ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ให้ความหมายไว้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้ชี้วัดบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือ ผลการดำเนินงาน

วารุณี ทีนา (2551) ให้ความหมายไว้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศ ที่บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือ ผลการดำเนินงานในเชิง ปริมาณหรือคุณภาพ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปรมาสัมพันธ์กันให้เกิดคุณค่า ชี้ให้เห็นสภาพการณ์ที่ ต้องการศึกษหรืออธิบาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปข้อความตัวประกอบตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้

ชัตติยา ค้างสำราญ (2552) ให้ความหมายไว้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือ หรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งสามารถวัดผลและกำหนด เป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ ระบุหรือวัดแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ เปรียบเทียบได้ ภายในระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

กมล ตราชู (2553) ให้ความหมายไว้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรของ องค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมาย หรือสภาพที่ต้องการศึกษาเป็น องค์รวมอย่างกว้าง ๆ โดยอาจมีเงื่อนไขของเวลา หรือสถานที่กำกับ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์

ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนาของหน่วยงานได้

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งบ่งบอกสภาพ หรือสภาวะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อบ่งบอกถึงสิ่งที่เราต้องการวัด โดยการนำเอาข้อมูล ตัวแปรมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

5.2 ความสำคัญของตัวชี้วัด

มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความสำคัญของตัวชี้วัดไว้ ดังนี้
วิทวัส ก่อทอง (2552) กล่าวว่า ตัวชี้วัด เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย การติดตามผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา การจัดลำดับระบบการศึกษา ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนและยึดเอามาตรฐานของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นตัวชี้วัดคุณภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างเต็มที่

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2554) กล่าวว่า ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลเพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ดีสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ทำให้สามารถแก้ปัญหาหรือวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดมีความสำคัญ คือ ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล เพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ดีสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ทำให้สามารถแก้ปัญหา หรือวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3 ลักษณะของตัวชี้วัด

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของตัวชี้วัด ไว้ดังนี้
สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัดประกอบด้วย

1. มีนัยเชิงปริมาณ ไม่จำเป็นที่จะต้องระบุเป็นตัวเลข หรือสถิติข้อมูลใด ๆ ก็ได้
2. เสนอข้อมูลที่พึงประสงค์ทั้งหมดให้ปรากฏชัดเจน
3. ให้ความกระจ่างและข้อเท็จจริงทั้งหมดแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. มีลักษณะเป็นเครื่องมือที่สามารถจำแนกแยกแยะ ประเมินผลหรือ เสนอวิธีทัศน์ตลอดจนความมุ่งหมายใหม่ ๆ ได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวว่า ตัวชี้วัดที่ดีควรมีคุณสมบัติสำคัญดังนี้

1. ความตรง (validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น
2. ความเที่ยง (reliability) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวชี้วัดที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น
3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่โน้มเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะ ลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม
4. ความไว (sensitivity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ตัวชี้วัดระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวาง และชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ใช้ได้ดีและได้ผล ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ เก็บข้อมูลง่ายและแปลความหมายง่าย สรุปได้ว่า ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ควรมีความเฉพาะเจาะจง มีความชัดเจนและมีความมุ่งหมายไปยังสิ่งที่ต้องการวัด สามารถนำไปวัดกับผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบได้ บรรลุผลสำเร็จได้ เป็นจริงได้ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม ตรงประเด็นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

6. โครงการและกิจกรรม

6.1 ความหมายของโครงการและกิจกรรม

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของโครงการและกิจกรรมไว้ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2551) ได้กล่าวถึงความหมายของแผน คือ สิ่งที่รวมแผนงานหลาย ๆ แผนงานที่เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แผนงาน หมายถึง ที่รวมของหลาย ๆ โครงการ และโครงการ หมายถึง แผนทีละเอียดที่สุดที่สามารถปฏิบัติได้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้กล่าวว่า โครงการ หมายถึง แผนซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์กับชุดกิจกรรมชุดหนึ่งเพื่อให้บรรลุจุดหมายใดจุดหมายหนึ่งเฉพาะ ไม่จำเป็นต้องแยกเป็นส่วน ๆ อาจเป็นโครงการหนึ่งจากหลาย ๆ โครงการที่ประกอบกันขึ้นเป็นแผนงานหรือ

เป็นโครงการเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง สำหรับงบประมาณเป็นข้อความระบุถึงทรัพยากรด้านการเงินที่จะใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของแผนงานหรือโครงการ ในส่วนของ

ศิริรัตน์ ชุณหทล่าย (2558) ได้กล่าวถึง ความหมายของ โครงการ/กิจกรรม หมายถึง สิ่งที่ต้องตอบสนองตัวชี้วัดในแต่ละแผนงาน

วัฒนา สายเชื้อ (2561) ได้ให้ความหมายของโครงการ/กิจกรรม ว่าเป็นกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่สถานศึกษากำหนดขึ้นมามีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุแต่ละกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า โครงการ/กิจกรรม หมายถึง โครงการและกิจกรรมที่องค์กรระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ แล้วดำเนินการตามรูปแบบของกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการกำหนดทรัพยากรในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน

6.2 ความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม

โครงการและกิจกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ ช่วยให้การดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายหรือความต้องการของหน่วยงาน ทำให้การดำเนินงานนั้นมีทิศทางที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เป็นหลักฐานและใช้ในการประเมินค่างานที่ผ่านมาและเป็นแนวทางในการดำเนินการครั้งต่อไปได้

6.3 ลักษณะของโครงการ/กิจกรรม

มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ กล่าวถึงลักษณะของโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2543) กล่าวถึงลักษณะของกิจกรรม ดังนี้ 1) คู่มือหรือคู่มือการใช้กิจกรรม เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ศึกษาและปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ อาจประกอบด้วยแผนการสอน และคำอธิบาย การจัดกิจกรรมการสอน 2) แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน เป็นแบบทดสอบเพื่อใช้สำหรับวัดที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) แบบฝึกปฏิบัติ เป็นแบบฝึกหัด หรือบัตรคำสั่งที่ระบุกิจกรรม เพื่อให้ผู้เรียนปฏิบัติตามขั้นตอนของการเรียน 4) สื่อการสอน เป็นสื่อต่างๆที่สอดคล้องกับเนื้อหาและประสบการณ์ เช่น รูปภาพ สไลด์ เทปบันทึกเสียง บัตรคำ ฯลฯ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2551) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการวางแผนโครงการ ดังนี้ 1) ชื่อโครงการ 2) หลักการและเหตุผลหรือความเป็นมาในการจัดทำโครงการนั้น ๆ 3) จุดมุ่งหมายของโครงการ 4) วัตถุประสงค์ของโครงการ 5) เป้าหมายในการดำเนินงาน 6) หน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบ 7) ระยะเวลาในการดำเนินการ 8) วิธีดำเนินการ 9) งบประมาณค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรที่ได้ 10) วิธีติดตามควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการ

สรุปได้ว่า โครงการที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความเอกเทศ ต้องมีการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

มีการกำหนดรูปแบบรายละเอียดการดำเนินงานที่สอดคล้องกลมกลืนกัน มีการระบุทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นทั้งด้านบุคลากรและทรัพยากรที่สนับสนุนโครงการ งบประมาณดำเนินการ มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน และสามารถนำไปปฏิบัติ

การวางแผนกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป้าหมายในการวิเคราะห์ คือ ความต้องการดูการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในมิติต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางบวกและทางลบ ถ้ากระทบในทางบวกเรียกว่าโอกาส (Opportunity) ถ้ากระทบในทางลบเรียกว่า ภัยอันตราย (Threat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสหรือภัยอันตรายนั้นมีเป้าหมายให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่กำลังเกิดขึ้น

2. ต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์องค์การภายในไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยมและอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร

3. การวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีลักษณะที่แตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไป ในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะประกอบด้วย 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น กล่าวคือ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนจะมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การบรรลุแผนระยะสั้นไปถึงจุดจุดหนึ่งก็จะไปสู่เป้าหมายของแผนระยะกลาง และเมื่อบรรลุถึงระดับหนึ่งก็จะไปถึงทิศทางในระยะที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น แต่การวางแผนโดยทั่วไปนั้นจะมีลักษณะเป็นเพียงการวางแผนระยะสั้น คือ แผนงบประมาณเท่านั้นเอง

4. การวางแผนกลยุทธ์ถือว่าการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ โดยทุก ๆ ส่วนจะมีความสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง

5. การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องเป็นแผนที่ทำได้ มิใช่เป็นแผนที่อยากทำ

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ได้แก่ การพิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การพิจารณาแผนที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ขององค์กร วัตถุประสงค์ ระยะสั้นและระยะยาว แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน และการบรรยายความต้องการทรัพยากรและ

การจัดสรรทรัพยากร การปรับแผนให้ทันสมัยตามกาลเวลา ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และผลลัพธ์ที่ต้องการ

อำนาจ บุญทรง และคณะ (2556) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเชิงรุกขององค์การในระยะยาว เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบคู่แข่งขัน มีขั้นตอนการดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ปกรณ์ ปริยากร (2558) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. องค์การต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อจะประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจที่เป็นทางการเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่า การใช้ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การสอดคล้องกัน
2. องค์การต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดสภาพของอนาคต การวางแผนเป็นวิทยาการที่มุ่งเน้นการมองอนาคตอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อทำให้การบริหารกิจการใดกิจการหนึ่ง ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางของการตัดสินใจในปัจจุบันและยอมเป็นการกำหนดอนาคตไปด้วย
3. องค์การต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจที่มีเหตุผล การวางแผนในองค์การเป็นกลไกสำคัญที่สร้างหลักประกันว่า กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการของนักบริหารเกิดขึ้นภายใต้หลักเหตุผล (rational) การวางแผนล่วงหน้าด้วยการคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systematic Analysis) ย่อมทำให้นักบริหารใช้ความรู้เฉพาะจากการประมวลประสบการณ์ (Intuition) และความพยายามที่จะแสวงหาเส้นทางใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเพื่อความสำเร็จขององค์การ
4. องค์การต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อการควบคุม การวางแผนช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานในเชิงบวกให้คนร่วมกันทำงานยิ่งขึ้น และลดการควบคุมด้วยแนวคิดเชิงลบให้น้อยลง แต่การวางแผนก็ยังเป็นกลไกในการวางระบบควบคุม เนื่องจากมีข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในอันที่จะแปลงเรื่องดังกล่าวให้เป็นมาตรฐาน (Standards) ในการทำงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตามกำกับงาน (Monitoring) การวัดผลการดำเนินงาน (Measuring) และการสั่งการให้มีการปรับปรุงแก้ไข (Take corrective action)

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนด บนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นทั้งโอกาสและ

อุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

การพัฒนากลยุทธ์

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์จะเห็นว่ามีความหลากหลายการใช้คำที่แตกต่างกัน อาทิ การบริหารจัดการกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้คำว่า การพัฒนากลยุทธ์ โดยครอบคลุมคำดังกล่าวเพื่อความเป็นเอกภาพ แต่ยังคงความเห็นเดิมและตัวของนักวิชาการในการนำเสนอซึ่งมีการกล่าวถึงการพัฒนากลยุทธ์ไว้ ดังนี้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2552) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

(Strategic Management Process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การจัดวางทิศทางของหน่วยงาน (Establishing Organization Direction)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Control)

สุนทรี วรรณไพเราะ (2555) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอน

ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
2. การกำหนดยุทธศาสตร์
3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
4. การประเมินผลยุทธศาสตร์

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2562) ได้ศึกษาโครงสร้างและกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ และได้กล่าวถึง การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย

9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการเทคนิคต่าง ๆ และรูปแบบการกระทำที่ คาดว่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการทั่วไป เป็นแผนนำทางในการขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เทคนิคการพัฒนากลยุทธ์

เทคนิคการพัฒนากลยุทธ์นั้น ใช้เทคนิคหรือเครื่องมือเข้ามาประกอบในการ พัฒนากลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ โดยใช้การพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร เพื่อการเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เรียกกระบวนการนี้ว่า “SWOT Analysis” ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่า เป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในจะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็น โอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรต่อหน่วยงานหรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อ หน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้อง กับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้และตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้ เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรด้วยเทคนิค SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) และ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์ เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล สภาพปัจจุบันปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ความหมาย ของการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การดำเนินงานภายในบริษัท สามารถกระทำได้ดีบริษัทจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิตและการวิจัย และพัฒนาเพื่อการพิจารณาของการดำเนินการภายในเหล่านี้เป็นระยะ หรือ บริษัทองค์กรที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดแนวทางให้บริการขององค์กรที่ใช้ประโยชน์ จากจุดแข็ง จากการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

2. จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การดำเนินงานภายในบริษัท ไม่สามารถกระทำได้ดี การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิตและ การวิจัย และการพัฒนาจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะต้องกำหนดแนวทาง ในการให้บริการที่สามารถลบล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ได้ดีขึ้น

3. โอกาส (Opportunities) จะหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ การพัฒนาของคอมพิวเตอร์และไบโอเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติของพนักงาน และการแข่งขันจากต่างประเทศที่รุนแรงจะเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจจะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ที่อาจจะทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการและแนวทาง ในการบริการขององค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

4. อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขัน เป็นต้น ความไม่สงบภายในตะวันออกกลาง ความสงบภายในประเทศสหรัฐอเมริกา ความเข้มแข็งของคู่แข่ง อัตราราคาเบี้ย และราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ล้วนแต่เป็นการคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินองค์กรในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อจะได้ทราบว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์อย่างไร และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปผู้บริหารองค์กรจะเผชิญสถานการณ์ 4 รูปแบบในการวิเคราะห์ SWOT (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ซึ่งมีดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 จุดแข็ง - โอกาส สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรจะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมก็มีแนวโน้มที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อที่จะดึงจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างปรับใช้ และนำโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

2. สถานการณ์ที่ 2 จุดอ่อน - อุปสรรค สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจากภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารองค์กร คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคภายในต่าง ๆ

3. สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน - โอกาส สถานการณ์นี้มีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง ทางออกสำหรับผู้บริหารองค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

4. สถานการณ์ที่ 4 จุดแข็ง - อุปสรรค สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อม ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ แทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์ การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

Koontz และ Weihrich (1990) ได้นำเสนอการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีชื่อว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ระบบ เป็นการจับคู่ระหว่างภาวะคุกคามและโอกาสจากภายนอกองค์กรกับจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร ในการวิเคราะห์สถานการณ์ตามรูปแบบนี้จะต้องเริ่มพิจารณาจากภาวะคุกคามก่อน เพราะการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องพิจารณาผลของวิกฤติปัญหา และภาวะคุกคามเป็นอันดับแรก กลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ตามรูปแบบ TOWS Matrix มี 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO: Maxi - Maxi มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดแข็งร่วมกับโอกาสเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ หรือกลยุทธ์เชิงรุกระยะยาว โดยนำจุดแข็งที่มีมาเสริมสร้างและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่ ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุดในการที่จะสามารถบรรลุความสำเร็จ

2. กลยุทธ์ WO: Mini - Maxi มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดอ่อนร่วมกับโอกาสเพื่อกำหนดกลยุทธ์เร่งพัฒนา หรือกลยุทธ์การพลิกตัว เชิงรุกระยะสั้น โดยแก้ไขจุดอ่อนและโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งจุดอ่อนบางประการจำเป็นต้องมีการพัฒนา หรือกำหนดสมรรถนะเป็นแนวปฏิบัติให้แก่บุคลากร เช่น การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรตามทักษะที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อเอาชนะจุดอ่อน ส่วนมุมมองภายนอกเป็นการใช้โอกาสจากภายนอกมาเป็นประโยชน์ในการวางแผน

3. กลยุทธ์ ST: Maxi - Mini มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดแข็งร่วมกับภาวะคุกคาม เพื่อกำหนดกลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน หรือกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการเชิงรุกระยะยาวได้ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด เป็นการเพิ่มจุดแข็งที่มีอยู่เดิมและเพิ่มจุดแข็งที่ยังไม่มี เช่น

ด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาด ทั้งนี้เพื่อเป็นการใช้จุดแข็งในการรับมือ หลีกเลี่ยง ภาวะคุกคามจากภายนอก

4. กลยุทธ์ WT: Mini - Mini มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดอ่อน ร่วมกับภาวะคุกคามเพื่อกำหนดกลยุทธ์แก่วิกฤต หรือกลยุทธ์เชิงป้องกันหรือตั้งรับ เจริญระยะสั้น โดยพยายามลดจุดอ่อนหลักภัยภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้องค์กรเกิดความ สูญเสียน้อยที่สุด และช่วยในการกำหนดรูปแบบการเข้าร่วมกัน (Joint Venture) การตัดทอน (Retrench) และการสะสางหนี้สิน (Liquidate) หรือการรวมธุรกิจ

รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการ วิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุม ได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษาศาสตร์สามารถใช้หลักการวิเคราะห์ ที่เรียกว่า STEP หรือ C-PEST ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

แบบ STEP คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำปัจจัย 4 ด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors : S) เป็นการ วิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบ หน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตรา การขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษา ภาคบังคับมาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงาน ต้นสังกัด กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

แบบ C-PEST คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน นำปัจจัย 5 ด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ/สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors : S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบ หน่วยงานความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ฯลฯ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุมบริหารจัดการได้ และมีอิทธิพลโดยตรง ที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษา เดิมนิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า 2S 4M หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ McKinsey 7S มีรายละเอียดดังนี้

แบบ 2S 4M คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 6 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างการบริหารหน่วยงาน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน ฯลฯ

2. ด้านผลผลิตและการบริการ (Service : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง การให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ฯลฯ

3. ด้านบุคลากร (Man : M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ปริมาณบุคลากร คุณภาพบุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากร ความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร ฯลฯ

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้จ่าย ความประหยัด ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ฯลฯ

5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความเพียงพอของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ฯลฯ

6. ด้านการบริหารจัดการ (Management : M4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน ฯลฯ

แบบ 7S ตามแนวคิดของ McKinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงาน เนื่องจากถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน แต่ถ้าโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้อง ทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน

2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาวที่หน่วยงานได้ศึกษาว่า

หน่วยงานของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการแล้ว วางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้อง และเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันและบริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานนั้นจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : S3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบ หรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตาม และรายงานผลระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตามประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills : S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในการด้านวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7)

เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของหน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

สรุปได้ว่า เทคนิคการพัฒนากลยุทธ์ ต้องดำเนินการศึกษา บริบทขององค์กร และทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค แล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนางานให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552) ได้กล่าวว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วจำเป็นต้องตรวจสอบ ติดตาม ตลอดจนการประเมินผล เพื่อตรวจสอบสอบว่ากลยุทธ์นั้นบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

Stufflebeam (1981) ได้กล่าวว่า การประเมินเป็นการระบุปัญหา การจัดหาและการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม

Thompson และ Strickland (1995) ได้กล่าวว่า การประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

Hitt (2001) ได้กล่าวว่า การควบคุมเป็นบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบและดำเนินการประเมินผลกลยุทธ์ ที่นำไปปฏิบัติอาจจะเกิดข้อบกพร่อง ต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้กลยุทธ์นั้นสอดคล้องตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งการตรวจสอบกลยุทธ์จะมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพตามเกณฑ์กำหนดและมาตรฐานของแต่ละองค์การ การกำหนดมาตรฐานจึงต้องสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์การ โดยสะท้อนให้เกิดผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม การติดตาม ควบคุม และประเมินผล จำเป็นต้องมีบุคลากรที่ร่วมรับผิดชอบ

McMillan และ Schumacher (2001) ได้กล่าวว่า การประเมินผล ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard)

สรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่ต้องกระทำในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานใด ๆ หากขาดซึ่งการควบคุมและประเมินผลแล้วย่อมไม่สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จของการทำงานนั้นได้ ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ขององค์การจะต้องทำการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ขององค์การว่า มีการดำเนินงานที่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และแผนกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จตามที่ต้องการเพียงใด วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่พบ รวมถึงการหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งอาจกระทำได้โดยการทบทวนปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน

การวิจัยในครั้งนี้มีการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบกลยุทธ์ว่า มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพียงตรง เชื่อถือได้เพียงใด สามารถแบ่งประเภทหรือวิธีการประเมิน ออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินเชิงคุณภาพ และการประเมินเชิงปริมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินเชิงคุณภาพ

การประเมินเชิงคุณภาพ เป็นการตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

Eisner (1976) ได้กล่าวว่า แนวคิดในการประเมินรูปแบบ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณ เนื่องจากการศึกษาในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาแนวทางการประเมินกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ จึงได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้น ๆ

4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2. การประเมินเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการตรวจสอบกลยุทธ์เชิงปริมาณจะสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบเพื่อทดสอบหรือตรวจสอบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการทดสอบและตรวจสอบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณภาพอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง ดังนี้

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้องระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ และการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) ได้สรุปมาตรฐานของการประเมินสำหรับการประเมินเอกสารและโครงการทางการศึกษา คณะกรรมการชุดนี้ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางการประเมินต่างมีความเชื่อว่า การประเมินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมของมนุษย์ การประเมินที่ดีจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาสู่สิ่งที่ดีกว่า ส่วนการประเมินที่ไม่ดีจะเป็นตัวถ่วงและทำลายความก้าวหน้า คณะกรรมการจึงได้เสนอเกณฑ์ 30 ประการ เพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการประเมิน ซึ่งสามารถจัดได้เป็น 4 หมวด ดังนี้

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ในการตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ทันเวลา และมีผลต่อการนำไปใช้ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ ดังนี้

1.1 การระบุผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ

1.2 ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน

1.3 การรวบรวมข้อมูลครอบคลุม และตอบสนองความต้องการใช้

สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้อง

1.4 การแปลความและการตัดสินใจคุณค่ามีความชัดเจน

1.5 รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน

1.6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

1.7 รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์

1.8 การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมิน

ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ดังนี้

2.1 วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.2 การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง

2.3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่า

3. มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า การประเมินได้ทำอย่างเหมาะสมตามกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้เกี่ยวข้องในการประเมิน และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมินมาตรฐานความเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ดังนี้

3.1 การกำหนดข้อตกลงของการประเมินอย่างเป็นทางการ

3.2 การแก้ปัญหาของความขัดแย้งในการประเมินด้วยความเป็นธรรมและ

โปร่งใส

3.3 รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยและคำนึงถึง

ข้อจำกัดของการประเมิน

3.4 การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของสาธารณะ

3.5 การคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

3.6 การเคารพสิทธิในการปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง

3.7 รายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่นและ

จุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน

3.8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ

4. มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องประกันว่า การประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อค้นพบและสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ประกอบด้วยเกณฑ์ดังนี้

- 4.1 การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน
- 4.2 การบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการอย่างชัดเจน
- 4.3 การบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน
- 4.4 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง
- 4.5 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง
- 4.6 การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และ
- 4.7 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
- 4.9 การลงข้อสรุปที่มีเหตุผลสนับสนุน
- 4.10 การเขียนรายงานมีความเป็นปรนัย

รายงาน

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) ได้กล่าวถึง การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ ด้วยวิธีการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง สรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์ หรือการตรวจสอบกลยุทธ์ มีการการประเมินเชิงคุณภาพ และการประเมินเชิงปริมาณ 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม

ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม

มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ดังนี้
 กิรติ ยศยิ่งยง (2552) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง แนวคิด การบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กรหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่าพัฒนาสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขัน

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2552) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับ ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้นำองค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรรูปแบบใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนลักษณะองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และ พลังงานในองค์กรมีการเลือกใช้ความคิดใหม่ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนาเครื่องมือ ระบบ กระบวนการ นโยบาย สินค้าหรือบริการที่มีความใหม่ต่อองค์กร และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิง เศรษฐกิจและสังคม

Tidd, Bessane และ Pavitt (2001) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างสิ่งแวดล้อม ที่ทำให้นวัตกรรมแพร่ไปทั่วทั้งองค์กร

Sunje และ Pasic (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง องค์กรรูปแบบใหม่ขององค์กรตามแนวคิดของ Henry Mintzberg ซึ่งเกิดขึ้นครั้งแรกยุคหลังการ ปฏิวัติอุตสาหกรรมและได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในสังคม เนื่องจากมีความเหมาะสมกับ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความซับซ้อนและมีพลวัต รูปแบบองค์กรนี้จะสร้างความแตกต่าง เป็นผลมาจากการมีนวัตกรรมในระดับสูง ซึ่งจะให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและให้องค์กร สามารถดำรงอยู่ได้

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ โดยมีการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารจัดการ ลักษณะขององค์กร รวมไปถึงกระบวนการทางความคิด เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและ ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม

มีนักวิชาการได้นำเสนอลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ดังนี้

องค์กร ประจันเขตต์ (2557) ได้เสนอว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาามีลักษณะ เป็นองค์การทางการศึกษาที่มีการสร้างสิ่งใหม่ หรือมีการพัฒนาดัดแปลงสิ่งเดิม ทั้งรูปแบบวิธีการ ทำงานและการจัดการเรียนการสอน แล้วทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้เรียนที่เป็น เป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับ ผู้บริหารในการสร้างองค์การทางการศึกษาให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาว่า ผู้บริหารต้อง เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร เป็นผู้นำที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มี วิสัยทัศน์พร้อมเผชิญความเสี่ยง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างบรรยากาศ

นวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างอิสระ ที่สำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีการสร้างแรงจูงใจให้มีความมุ่งมั่นปรารถนาในการสร้างนวัตกรรม สามารถสร้างนวัตกรรมการศึกษาได้สำเร็จ จนกลายเป็นผู้ที่มีนัยนวัตกรรมได้ในที่สุด ดังนั้น หากองค์การทางการศึกษามีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม องค์การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ครูและบุคลากรทางการศึกษามีนัยนวัตกรรม ย่อมส่งผลให้กลายเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่สามารถ สร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีศักยภาพพร้อมในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าแก่องค์การได้อย่างยั่งยืน

Quinn (1991) ได้เสนอคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมประกอบด้วย ลักษณะด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทของผู้นำ ผู้นำจะต้องสร้างความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการต้องการและต้องมุ่งมั่นทุ่มเทในการปกป้องและสนับสนุนความคิดที่ดีของพนักงาน ผู้นำต้องมีความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานด้วย
2. บุคลากรมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงาน มีความเป็นผู้ประกอบการและเป็นผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิด (Idea champion) คือ เป็นบุคคลที่มีความต้องการที่จะค้นหาและสร้างสิ่งใหม่ มีแรงปรารถนาและความเชื่อในความคิดใหม่ พร้อมทั้งมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของความคิดนั้นด้วยบุคคลประเภทนี้มีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก
3. มีค่านิยมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ องค์การจะต้องปลูกฝังและหล่อหลอมให้พนักงานมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งองค์การควรจัดตั้งหน่วยงานหรือทีมงานสำหรับรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อบ่มเพาะ จัดเก็บ และส่งเสริมความคิดของพนักงานเข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยปราศจากอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางจากระบบการบริหาร
4. ส่งเสริมกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ จากการศึกษาพบว่าบ่อยครั้งความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นในเวลานอกเหนือจากการทำงานประจำ ดังนั้นองค์การควรส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ การสนับสนุนเวลาในการทำกิจกรรมพิเศษนอกเหนือจากการทำงาน
5. มีการกระตุ้นที่หลากหลาย องค์การควรมีรูปแบบที่หลากหลายในการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เช่น การให้พนักงานได้ออกไปภายนอกองค์การ เพื่อให้มีโอกาสเจอสิ่งแวดล้อมภายนอกและได้พูดคุยกับคนที่มีความคิดที่แตกต่างและหลากหลาย

การหมุนเวียนพนักงานไปทำงานที่แตกต่าง อนุญาตให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมอาสาสมัครและเปิดโอกาสพนักงานได้เข้าร่วมพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดกับลูกค้า และองค์กรอื่น ๆ

6. การให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้พบปะกันในลักษณะเครือข่ายสหวิชาชีพ ที่ทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านทักษะ ความรู้ ความคิด และความเชี่ยวชาญ การสื่อสารเช่นนี้อาจนำไปสู่การร่วมมือกันเพื่อพัฒนาหรือสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรม

Cook (2002) ได้เสนอลักษณะความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ ดังนี้

1. ค่านิยมร่วม การมีค่านิยมร่วมของพนักงานถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรนวัตกรรม ซึ่งต้องใช้ระยะเวลานานในการสร้างและปลูกฝังค่านิยมด้านนวัตกรรมลงในวัฒนธรรมขององค์กร ค่านิยมที่มีความชัดเจนจะทำให้บุคลากรมีความพยายามและพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อให้องค์กรอยู่รอด
2. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม จะต้องมีการเชื้อเชิญให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้านนวัตกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการพิเศษและกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดใหม่ ๆ หรือการสร้างสรรค์นวัตกรรม
3. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและการเปิดกว้างทางความคิด องค์กรนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนให้มีการสื่อสารในทุกระดับ และส่งเสริมกิจกรรมที่มีการพบปะหรือปฏิสัมพันธ์กันของพนักงาน เช่น การสร้างห้องไว้สำหรับให้พนักงานทีมงานและโครงการได้มีพื้นที่ในการพบปะ ประชุมงาน และทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งเป็นห้องไว้สำหรับการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของพนักงานและทีมงาน มีกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและการเปิดกว้างทางความคิด เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตกแต่งห้องทำงานด้วยตนเอง และการไปทัศนศึกษาในองค์กรต้นแบบที่มีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน
4. มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยจัดกิจกรรมแสดงความยินดี ชื่นชม และขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความความสำเร็จ มีป้ายชื่นชมหรือแสดงรางวัลที่ได้รับจากความสำเร็จไว้ทั่วทั้งองค์กร
5. มีการบอกเล่าเรื่องราวและประวัติความเป็นมาขององค์กร องค์กรต้องแสดงและทำให้พนักงานรับทราบประวัติความเป็นมาขององค์กร และเรื่องราวของพนักงานต้นแบบที่เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการสร้างหรือคิดค้นนวัตกรรม เพื่อเป็นบทเรียนหรือแนวทางในงานและเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน
6. มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยมีการทำงานที่ให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งองค์กรอาจจะมีกระบวนการทำงาน

หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้พบปะกับลูกค้า เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ความคิดและปัญหาของลูกค้า แล้วนำมาแก้ไขและสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรม

7. มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นอนาคต จะต้องให้ความสำคัญในการตรวจสอบแนวโน้ม (Trends) หรือการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น แนวทางการดำเนินงาน การตลาด และเทคโนโลยี เป็นต้น ทีมงานข้ามสายงาน ลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงานเป็นรูปแบบการทำงานในองค์กรนวัตกรรม โดยสมาชิกของทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ เช่น นักออกแบบ วิศวกร และนักการตลาด เป็นต้น

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมเผชิญความเสี่ยง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างอิสระ ที่สำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และสร้างแรงจูงใจให้มีความมุ่งมั่นปรารถนาในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ ดังนี้

พลู เดชะรินทร์ (2547) กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสม และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม บุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ในกระบวนการนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้านนวัตกรรม บรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร เครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

กิริติ ยศยิ่งยง (2552) กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วยทัศนคติของผู้บริหาร ผู้บริหารด้านนวัตกรรมที่มีความมุ่งมั่น ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร บรรยากาศองค์กร รูปแบบการทำงานเป็นทีม การสื่อสารองค์กร การให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจในการทำงาน การประเมินผลระบบและนวัตกรรม

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ

การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ และผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ได้อธิบายถึงความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์การในด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย

1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผู้นำ การนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง เจตนาธรรมและการดำเนินการปรับจุดเน้นขององค์กรนั้น องค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความชัดเจนและแสดงถึงการอุทิศตนให้แก่องค์การในการที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การอุทิศตนของผู้บริหารระดับสูงให้กับองค์การเป็นพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม เป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะสามารถแปลงแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ยอมรับกับความเสี่ยงในนวัตกรรมหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

1.2 การออกแบบองค์การ บรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมไม่จำกัดอยู่เฉพาะในห้องทดลองเท่านั้น แต่รวมไปถึงงานหลายอย่างประกอบกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต การตลาด การบริหาร การสั่งซื้อและอีกหลาย ๆ หน้าที่ การจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์การนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้้องค์การปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ เครือข่ายในองค์การยังเป็นส่วนสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้ระบบต่าง ๆ ในองค์การสามารถทำงานได้สอดคล้องกันอย่างดี

1.3 บุคคลมีส่วนสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการเกิดนวัตกรรม บุคลากรในทุกหน้าที่มีส่วนส่งเสริมในการดำเนินกิจกรรมหรืออำนวยความสะดวกในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ผู้ที่เป็นนักสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือทีมนำต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีที่ซ่อนอยู่ในนวัตกรรมและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ผู้สนับสนุนองค์การ (Sponsor) อาจไม่จำเป็นต้องรู้เทคโนโลยี แต่มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของนวัตกรรมนั้น ๆ ผู้ดูแลด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญในการทำหน้าที่เลือกรับข่าวสารและส่งต่อข่าวสารต่าง ๆ ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างนวัตกรรม

2. การทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเชื่อมโยงและเกิดขึ้นพร้อมกัน เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในการขับเคลื่อนองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย

2.1 มีทีมงานทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการใช้ทีมงานทำงานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมีการลงทุนในการคัดเลือกและสร้างทีมในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

2.2 มีการขยายการพัฒนาและฝึกฝนในระยะยาวเมื่อมีนวัตกรรมเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องตามมาด้วย คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจใน

นวัตกรรมนั้น ดังนั้นการฝึกฝนและพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดสร้างนวัตกรรมในองค์กร เนื่องจากทำให้บุคลากรได้รับรู้เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และยังเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงให้เห็นว่า มีการมอบอำนาจการตัดสินใจส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

2.3 มีการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง การติดต่อสื่อสารกับภายในองค์กร ระหว่างองค์กรและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะภายในองค์กรจะต้องมีการติดต่อทั้ง 3 ทาง คือ ติดต่อกับระดับสูงกว่า ระดับต่ำกว่า และระดับเดียวกัน องค์กรสามารถใช้การสื่อสารได้หลายช่องทางและใช้สื่อหลายประเภท เพื่อลดความแตกต่างระหว่างภายในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกันและสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.4 เปิดรับมุมมองจากภายนอก มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรจากมุมมองของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก สำรวจโอกาส ภาวะคุกคามต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านทาง การสื่อสารขององค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรได้รับมือกับภาวะคุกคามต่าง ๆ พร้อมกับแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

3. การทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

3.1 สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นความรู้สึกร่วมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาระบบโครงสร้างองค์กร นโยบาย การสื่อสารและระเบียบปฏิบัติ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับ การฝึกฝน การวัดผลและกลยุทธ์ วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม คือ การสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เช่น ความท้าทายในการริเริ่มสิ่งใหม่ ความกล้าคิด กล้าทำ เป็นต้น

3.2 สร้างระบบการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ความรู้เป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ทั้งในและภายนอก ซึ่งทำให้องค์กรค้นพบและแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้และการกระจายความรู้เพื่อคิดค้นนวัตกรรมขึ้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ต่าง ๆ มีการหมุนเวียนและสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลระดับสูงต่อการสร้างนวัตกรรมและมีผลโดยตรงต่อนวัตกรรมที่มาจากการดัดแปลงหรือพัฒนาของเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทำให้พบข้อบกพร่องของสินค้าหรือบริการได้ชัดเจน รวมไปถึงการขยายนโยบายที่มีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงในงานแต่ละประเภทที่ต้องอาศัยความเข้าใจในนโยบายนั้นอย่างเป็นลำดับขั้น

พยัต วุฒิรงค์ (2557) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร บรรยาภาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงาน

เป็นทีม มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย โครงสร้างที่ยืดหยุ่นของสถานศึกษา วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการบริหาร และการจัดการเรียนรู้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาโดยการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC และ เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

Quinn (1991) กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์องค์กรและบรรยากาศการทำงานนวัตกรรมจะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นคุณค่าและความสำคัญของนวัตกรรม และมีการบริหารด้วยระบบค่านิยม และมีบรรยากาศที่มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน ความเป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้
2. การปรับตัวเข้าหาตลาด ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางการตลาด โดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) โดยพยายามมองหาความต้องการและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างรวดเร็ว
3. โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กกะทัดรัดและแบนราบ องค์กรแห่งนวัตกรรมควรมีโครงสร้างองค์กรแบนราบและมีทีมงานโครงการ (Team Project) ที่มีขนาดเล็กประมาณ 6-7 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอสำหรับความหลากหลายของทักษะ และมีความเหมาะสมกับการสร้างความผูกพันและการสื่อสารภายในทีมงาน ลักษณะโครงสร้างองค์กรเช่นนี้จะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน ซึ่งแตกต่างกับองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีความล่าช้าในกระบวนการทำงาน
4. แนวทางดำเนินการหลายรูปแบบ เนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ อุปสรรคและความล้มเหลวสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีแนวทางดำเนินงานที่มีความหลากหลาย โดยใช้วิธีการพัฒนาแบบคู่ขนานหรือการมีทางเลือกสำหรับการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งชนิดหรือโครงการหลายแนวทาง รวมทั้งองค์กรต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีและทันสมัย เพราะข้อมูลข่าวสารจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเพื่อช่วยป้องกันความผิดพลาดและเป็นการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมคิดค้น

5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว องค์กรควรมีการดำเนินการพัฒนาอย่างรวดเร็วเมื่อมีต้นแบบ (Prototype) ของสินค้าหรือนวัตกรรมแล้ว การเช่นนี้จะช่วยในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและเป็นการลดความเสี่ยงในการเลือก โดยการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดและควรดำเนินการแบบคู่ขนานกันไปจะช่วยลดต้นทุนและเวลาในการพัฒนา

6. การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน องค์กรต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยอาจเป็นการเรียนรู้และการสำรวจแนวคิดในลักษณะข้ามสายงานภายในองค์กรหรือการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายนอกองค์กรที่หลากหลาย เช่น ลูกค้า คู่ค้า ซัพพลายเออร์ และมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งความรู้ที่ได้มาจะเป็นวัตถุดิบหรือเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม

7. ทีมงานเฉพาะกิจ จะให้เกิดความรวดเร็วในการอนุมัติหรือสั่งการและทำให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ คิด ค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีระดับความเป็นเอกลักษณ์ของทีมงานสูง

Higgins (1995) กล่าวว่า องค์กรประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมประกอบด้วย องค์กรประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งนวัตกรรม ต้องมีจุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน และมีการถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ ด้วย ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญต่อความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นการใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือฝ่ายงาน

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ผู้จัดการจะต้องขยายการควบคุมและการให้มีส่วนร่วมในการทำงาน

3. ระบบ (Systems) มีระบบการให้รางวัลกับนวัตกรรม ซึ่งหมายถึงการให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ การให้การยอมรับและให้เกียรติแก่นวัตกรรม การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม มีระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการนวัตกรรม มีระบบการประเมินความคิดสำหรับนวัตกรรม มีระบบที่นำผลจากห้องทดลองมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและระบบ สำหรับดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการ นวัตกรรม มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพสำหรับนวัตกรรม

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) รูปแบบการบริหารจัดการถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรม นวัตกรรมจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร

5. พนักงาน (Staff) คนเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ จนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรแห่งนวัตกรรม

6. ค่านิยมร่วม (Shared Values) วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดการมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับนวัตกรรม แต่ยังสามารถขัดขวางไม่ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กรได้อีกด้วย ดังนั้นทักษะในการจัดการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญ องค์กรจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรม และพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

7. ทักษะ (Skills) องค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรมจะต้องมุ่งมั่นให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพ

Adair (1996) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร

2. บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ปัจจัย คือ การกระตุ้นซึ่งกันและกัน (Mutual Stimulation) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) องค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและทำงานเป็นทีมจะต้องกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการแบ่งปันข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่พนักงาน รวมทั้งการเตรียมพร้อมในการจัดสรรให้ทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรม มีการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งเน้นการสื่อสารโดยการพูดคุยมากกว่าการใช้ลายลักษณ์อักษรและจะให้การเคารพกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน นวัตกรรมต้องการทีมงานที่มีการสื่อสารในแนวขวาง (Lateral Communication) ที่ดีเยี่ยมและมีความยืดหยุ่นของโครงสร้าง

3. การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยง องค์กรต้องให้พนักงานรับรู้ว่าการผิดพลาดหรือล้มเหลวเป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้เสมอในการสร้างนวัตกรรมและไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว ความผิดพลาดหรือล้มเหลวจะกลายเป็นบทเรียนที่มีประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน องค์กรและหัวหน้าต้องยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว จากการสร้างนวัตกรรมได้และจะไม่มี การทำโทษสำหรับความผิดพลาดหรือล้มเหลวนั้น

แต่พนักงานก็สามารถระมัดระวัง ความผิดพลาดและล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นได้โดยการประเมิน ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อนการลงมือสร้างสรรค์นวัตกรรม

4. การสื่อสารในระดับเดียวกัน ความเป็นอิสระของการไหลเวียนข้อมูลทำให้ ผู้จัดการค้นพบความคิดใหม่ การรวบรวมข้อมูลและสนับสนุนให้เป็นนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ใกล้ชิดและความถี่ระหว่างหน่วยงาน ควรเน้นที่การสื่อสารในแนวขวาง เช่นเดียวกับการสื่อสารแนวดิ่งที่เป็นการจัดเตรียมทรัพยากรและข้อมูล

5. โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น โครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต จะมีความ ยืดหยุ่นและจะส่งผลต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากกว่า โครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรที่มีการควบคุมเข้มงวด ความยืดหยุ่น เป็นกุญแจสำคัญต่อองค์กร อย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นความยืดหยุ่นของบุคคล ทีมงาน หรือองค์กรและสามารถช่วยในการ เผชิญหน้าหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้ สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการสื่อสารจึงจำเป็นต้อง ลดอุปสรรคระหว่างพนักงานที่แตกต่างกันน้อยลงด้วย การให้มีช่องการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่าง ผู้วิจัยกับพนักงานฝ่ายผลิต ผู้วิจัยกับพนักงานการตลาด และผู้วิจัยกับลูกค้าในองค์กรที่ยืดหยุ่นและ เปิดนั้นมีการปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนาแบบใหม่ และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งให้มี แนวโน้มให้เกิดการเรียนรู้และความอยากรู้อยากเห็น

6. การมีมุมมองในระยะยาว การสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาสินค้าหรือ บริการใหม่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นได้อย่างทันทีทันใด เพราะจะต้องมีการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ก่อนที่จะเกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นมา ดังนั้น องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนทางการเงิน แก่การวิจัย การพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้เป็นนวัตกรรมที่สร้างผลกำไรและความสำเร็จให้กับ องค์กร

Christiansen (2000) กล่าวถึง การจัดการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ ที่ต้องการจะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยระบุองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ระบบการจัดการความสามารถ เป้าหมาย โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล วิธีการตัดสินใจ สิ่งจูงใจ ระบบการจัดการบุคคล และ วัฒนธรรมองค์กร

Sherwood (2001) กล่าวถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมว่าเมืองค์ประกอบ สำคัญที่สามารถสังเกตได้ดังนี้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีลักษณะ โครงสร้างองค์กรมีการบริหารและการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีการฝึกอบรมทักษะด้านนวัตกรรม ให้พนักงาน มีการเคารพนับถือกัน มีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมแห่งความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม ขอบการเรียนรู้ และการเสี่ยง บรรยากาศของ

การทำงานน่าตื่นเต้น มีชีวิตชีวา สนุกสนาน มีเสียงอึกทัก ไม่เงียบจนเกินไป มีความเป็นมิตรต่อกัน
ให้การสนับสนุนส่งเสริมนวัตกรรม มีรูปแบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการ มีความสุขในการทำงาน

Tidd (2001) กล่าวถึง ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ
การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร บุคคลมีส่วน
สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการเกิดนวัตกรรม มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
การแผ่ขยาย การพัฒนาและการฝึกฝนในระยะยาว การติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง การกำหนด
ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร มีความคิดสร้างสรรค์เป็นความรู้สึกร่วมขององค์กร เป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้

Greenberg (2002) กล่าวถึง องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมไว้
ดังนี้

1. มีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้นสิ่งสำคัญก็คือ
การมีวัฒนธรรมองค์กรในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของ
องค์กร เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์กร
2. มีการสนับสนุนด้านทรัพยากรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมองค์กร ถือเป็น
แหล่งสนับสนุนพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ เป็นต้น
3. มีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม องค์กรจะต้องมีแนวทางในการ
พัฒนาระบบบริหารบุคคล เพื่อเป็นตัวจักรในการสร้างนวัตกรรม จะต้องพิจารณาถึงสิ่งสำคัญ

3 ประการ คือ

- 3.1 การตั้งวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร แต่ต้องไม่เฉพาะ
เจาะจนมากเกินไป
- 3.2 ระบบการให้รางวัล ต้องยุติธรรม มีหลักการในการให้รางวัลที่เป็นสากล
และไม่จำเป็นต้องให้รางวัลในรูปของเงินเพียงอย่างเดียว
- 3.3 การกำหนดเวลาที่เหมาะสมในการทำงานเพราะถ้าให้เวลาน้อยเกินไป
ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความกดดันและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์

Harvard Business School (2003) ได้เสนอองค์ประกอบของความเป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรมไว้ ดังนี้

1. มีผู้บริหารที่มีความกล้าเสี่ยงโดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลและยอมเปิดใจ
รับกับความคิดหรือการทดลองสิ่งใหม่ รวมทั้งต้องมีความสุขและยอมรับกับความผิดพลาดหรือ
ล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในการสร้างนวัตกรรม

2. ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมองว่านวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ไม่ใช่แค่กิจกรรมพิเศษที่ทำโดยพนักงานเพียงไม่กี่คนเท่านั้น และต้องมีการส่งเสริมยอมรับความคิด และวิธีการใหม่ในการทำงาน

3. มีระบบข้อมูลข่าวสารที่มีการไหลเวียนอย่างอิสระ โดยพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการทำงานได้หลายช่องทาง และมีการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะหรือมีช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

4. มีระบบการจัดการความรู้ที่มีการจัดเก็บรวบรวมความรู้จากทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยพนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย ความรู้เหล่านี้จะมีความสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดใหม่และนวัตกรรมองค์กรจะต้องส่งเสริมให้พนักงานใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร

5. มีผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนและปกป้องความคิดที่ดี เพื่อให้ความคิดนั้นสามารถผ่านเส้นทางที่ยากลำบาก จนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้

6. มีการให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการแสดงความยอมรับนับถือ เช่น การให้โล่หรือป้ายประกาศเกียรติคุณ หรือการประกาศยกย่องความสำเร็จของบุคคลหรือทีม การให้อำนาจ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการต่อไป การเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จ เช่น การจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จของการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้เวลาหยุดพักจากการทำงาน ในโอกาสอันควร

Kuczarski (2003) กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน ผู้บริหารด้านนวัตกรรมมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรม มีความเห็นด้วยหรือเห็นพ้องต้องกันต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน ลูกค้ายจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนากระบวนการ จัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม วัดประเมินผลระบบและนวัตกรรม

Hay Group (2005) ได้ร่วมมือกับนิตยสาร Fortune ในการสำรวจเพื่อหาองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำและการชี้แนะแนวทางวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กร การสร้างความคิดใหม่ วิธีการรวบรวมให้เกิดความคิดใหม่ และการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

Shapiro (2006) กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมที่สำคัญ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. กลยุทธ์และลูกค้า (Strategy and Customer) กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจน เนื่องจากกลยุทธ์ถือเป็นตัวกำหนดความต้องการนวัตกรรมขององค์กร โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นความสำคัญกับลูกค้า

2. การวัดผลและผลการปฏิบัติงาน (Measure and Performance) การวัดผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจาก การวัดผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าและข้อบกพร่องในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

3. กระบวนการทำงานและระบบสนับสนุน (Process and Infrastructure) กระบวนการทำงานทางนวัตกรรมจะทำหน้าที่ในการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดการคิดนอกกรอบและมีการประเมินความคิดที่ดีหรือศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์

4. พนักงาน (People) พนักงานถือเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีทักษะด้านนวัตกรรมและมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เนื่องจากทักษะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำมาใช้ในการตัดสินใจ สนับสนุนการติดต่อสื่อสารและประสานงานการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ลูกค้า และซัพพลายเออร์ และนำมาใช้ในระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งช่วยในการจัดเก็บและการกระจายข้อมูลให้พนักงานทั่วทั้งองค์กร

Holder และ Matter (2008) กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมที่สำคัญ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมที่ส่งเสริม นวัตกรรม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร รูปแบบองค์กร และการประเมินผลการทำงาน

Von (2008) กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) จะต้องมีความชัดเจน สามารถบอกได้ว่าที่ไหนคือที่ที่องค์กรต้องการและอยากจะเป็นในอนาคต

2. รูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริม นวัตกรรม มีความมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือและอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้ควรมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร

3. กระบวนการ (Process) องค์กรควรมีกระบวนการที่เอื้อต่อการสนับสนุน วัฒนธรรมนวัตกรรม

4. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากเครื่องมือและการทำงานของฝ่ายบุคคล ความท้าทายจากสถานการณ์

ปัจจุบัน การร่วมมือ การทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวสิ่งนี้เป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน (Physical Environment) สามารถมีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร เช่น การร่วมมือ โอกาสในการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะเป็นสัญญาณที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร

Von Stamm (2008) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ ไม่มีความคลุมเครือ
2. รูปแบบผู้นำ ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรม มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว
3. กระบวนการ ควรมีเพื่อการสนับสนุนวัฒนธรรมของนวัตกรรม แต่ถ้าใช้กระบวนการในการควบคุมก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวาง
4. วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากเครื่องมือ และการทำงานของฝ่ายบุคลากร ความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือ การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม
5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน มีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร เช่น การร่วมมือ โอกาสในการเผชิญหน้ากับบุคลากรอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะเป็นสัญญาณที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร
6. ปัจจัยภายนอก มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมใน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ความเข้าใจในบริบทที่องค์กรดำเนินการอยู่ และ 2) การเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อสังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม จากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน หรือคล้ายกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน และมีบริบทคล้ายกัน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน พร้อมทั้งครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อเรียกแตกต่างกันเข้าไว้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาดังต่อไปนี้

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

พลู เดชะรินทร์ (2547)	ทิศทางและ กลยุทธ์	โครงสร้างองค์กร มีความยืดหยุ่น	การทำงาน เป็นทีม	การฝึกอบรมและ พัฒนาพนักงาน
กิริติ ยศยิ่งยง (2552)	ทิศทางและ กลยุทธ์	โครงสร้างองค์กร ที่ยืดหยุ่น	วัฒนธรรมและ ค่านิยมองค์กร	
ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553)	ทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์		บรรยากาศ สภาพแวดล้อม การทำงาน	
สำนักงาน นวัตกรรมแห่งชาติ (2553)	การกำหนด วิสัยทัศน์	การออกแบบ องค์กร	ทีมการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนา และการฝึกฝน บุคลากร
พยัต วุฒิรงค์ (2557)	ความมุ่งมั่น ขององค์กร		การทำงาน เป็นทีม	
สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2563)	การจัดการ เชิงกลยุทธ์	โครงสร้างองค์กร ที่ยืดหยุ่น	วัฒนธรรมที่เอื้อต่อ การเกิดนวัตกรรม	
Quinn (1991)	วิสัยทัศน์องค์กร	โครงสร้างองค์กร	ค่านิยมและ บรรยากาศ การทำงาน	บุคลากร สร้างสรรค์ นวัตกรรม
Higgins (1995)	กลยุทธ์นวัตกรรม	โครงสร้างองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมร่วม	
Adair (1996)	วิสัยทัศน์และ ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	โครงสร้างองค์กร ที่ยืดหยุ่น	บรรยากาศ การทำงาน	
Christiansen (2000)	วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์	โครงสร้างองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	การจัดการบุคคล
ผลการ สังเคราะห์	วิสัยทัศน์องค์กร	โครงสร้างองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	การพัฒนา บุคลากร

ตาราง 2 (ต่อ)

พลู เดชะรินทร์ (2547)	การสื่อสาร			
กิริติ ยศยิ่งยง (2552)	การสื่อสารองค์กร	การให้อิสรภาพทางความคิด	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การประเมินผล
ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553)		องค์กรแห่งการเรียนรู้		
สำนักงาน นวัตกรรมแห่งชาติ (2553)	การติดต่อสื่อสาร	การจัดการความรู้		การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
พยัต วุฒิรงค์ (2557)	การติดต่อสื่อสาร	การเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม		
สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563)			การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
Quinn (1991)	การสื่อสารที่เปิดเผย	การแลกเปลี่ยนความรู้		
Higgins (1995)			การจัดการทรัพยากรมนุษย์	
Adair (1996)	การสื่อสารในระดับเดียวกัน			ผลสำเร็จขององค์กร
Christiansen (2000)	ระบบการสื่อสาร			
ผลการ สังเคราะห์	การสื่อสารองค์กร	องค์ความรู้	ทรัพยากร	ผลลัพธ์นวัตกรรม

ตาราง 2 (ต่อ)

Sherwood (2001)	การกำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย	โครงสร้างองค์กร มีความยืดหยุ่น	วัฒนธรรม การทำงาน เป็นทีม	การฝึกอบรม ด้านนวัตกรรม ให้พนักงาน
Tidd (2001)	การกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกัน	โครงสร้างองค์กร มีความเหมาะสม	ทีมการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนา และฝึกฝน
Greenberg (2002)	การสร้างแรงจูงให้ เกิดนวัตกรรม		การบริหารจัดการ เพื่อให้เกิด นวัตกรรม	การพัฒนาระบบ บริหารบุคคล
Harvard Business School (2003)	ผู้บริหารมีความ กล้าเสี่ยงและ ให้ความสำคัญ กับนวัตกรรม		การให้รางวัลแก่ ผู้สร้างนวัตกรรม	
Kuczmariski (2003)	ทัศนคติของ ผู้บริหาร		วัฒนธรรมและ ค่านิยมนวัตกรรม	
Hay Group (2005)	ภาวะผู้นำ และการชี้แนะ แนวทาง		วัฒนธรรมและ บรรยากาศองค์กร	
Shapiro (2006)	กลยุทธ์และลูกค้า		กระบวนการ ทำงานและระบบ สนับสนุน	พนักงาน
Holder and Matter (2008)	วิสัยทัศน์องค์กร	รูปแบบองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร
Von (2008)	กลยุทธ์และ วิสัยทัศน์		วัฒนธรรมองค์กร	รูปแบบผู้นำ
Stamm (2008)	กลยุทธ์และ วิสัยทัศน์		วัฒนธรรมองค์กร	รูปแบบผู้นำ
ผลการ สังเคราะห์	วิสัยทัศน์องค์กร	โครงสร้างองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	การพัฒนา บุคลากร

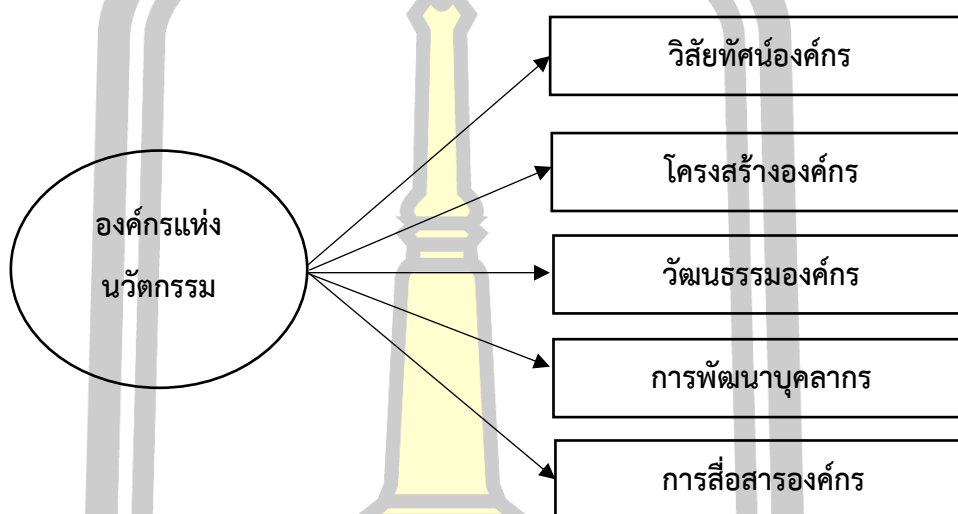
ตาราง 2 (ต่อ)

Sherwood (2001)				
Tidd (2001)	การติดต่อสื่อสาร	องค์กรแห่ง การเรียนรู้		
Greenberg (2002)			การสนับสนุน ด้านทรัพยากร	
Harvard Business School (2003)	ระบบข้อมูล ข่าวสาร	การจัดการความรู้		
Kuczmariski (2003)				วัดผลประเมินผล ระบบและ นวัตกรรม
Hay Group (2005)		การสร้าง ความคิดใหม่		
Shapiro (2006)	เทคโนโลยีและ ระบบข้อมูล ข่าวสาร			การวัดผลและผล การปฏิบัติงาน
Holder and Matter (2008)	ระบบข้อมูล ข่าวสาร			การประเมินผลการ ทำงาน
Von (2008)				
Stamm (2008)				
ผลการ สังเคราะห์	การสื่อสารองค์กร	องค์ความรู้	ทรัพยากร	ผลลัพธ์นวัตกรรม

ตาราง 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

แหล่งข้อมูล \ องค์ประกอบ	วิสัยทัศน์องค์กร	โครงสร้างองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	การพัฒนาบุคลากร	การสื่อสารองค์กร	องค์ความรู้	ทรัพยากร	ผลลัพธ์นวัตกรรม
1. พสุ เดชะรินทร์ (2547)	✓	✓	✓	✓	✓			
2. กิรติ ยศยิ่งยง (2552)	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
3. ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553)	✓		✓			✓		
4. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
5. พยัต วุฒิรงค์ (2557)	✓		✓		✓	✓		
6. สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563)	✓	✓	✓				✓	
7. Quinn (1991)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
8. Higgins (1995)	✓	✓	✓				✓	
9. Adair (1996)	✓	✓	✓		✓			✓
10. Christiansen (2000)	✓	✓	✓	✓	✓			
11. Sherwood (2001)	✓	✓	✓	✓				
12. Tidd (2001)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
13. Greenberg (2002)	✓		✓	✓			✓	
14. Harvard Business School (2003)	✓		✓		✓	✓		
15. Kuczmarski (2003)	✓		✓					✓
16. Hay Group (2005)	✓		✓			✓		
17. Shapiro (2006)	✓		✓	✓	✓			✓
18. Holder and Matter (2008)	✓	✓	✓	✓	✓			✓
19. Von (2008)	✓		✓	✓				
20. Stamm (2008)	✓		✓	✓				
ความถี่	20	11	20	11	11	8	4	6
ร้อยละ	100	55	100	55	55	40	20	30

จากตาราง 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมการได้แสดง ทศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่สูง (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็น องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมการของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้ในการวิจัย ได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์องค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การสื่อสารองค์กร โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมการ

1. วิสัยทัศน์องค์กร

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่จะนำเสนอต่อไปนี้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่หลากหลายและสอดคล้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมาย มีลักษณะเป็นข้อความที่แสดงถึงความปรารถนาในการมุ่งเน้นส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้าง นวัตกรรม การเป็นองค์กรนวัตกรรม และการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ชัดเจน มีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ ทั้งระดับองค์กร ระดับ หน่วยธุรกิจ ระดับทีมงาน และระดับบุคคล เพื่อให้หน่วยงานเป็นขีดความสามารถหลักขององค์กร ทั้งนี้จะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมให้พนักงานรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า การพัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเริ่มต้นจากความต้องการของผู้บริหารและฝ่ายนโยบายขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์ ในการใช้แนวทางนวัตกรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่าง

ยั่งยืน โดยผลักดันให้กลยุทธ์นวัตกรรมที่กำหนดขึ้นเป็นกรอบให้กับองค์กรในการวางแผนและดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้การพัฒนาด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรมจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Vision and Strategy for Innovation) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร โดยที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ในการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร และองค์กรมีการกำหนดยุทธศาสตร์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นวัตกรรม โดยมีการสื่อสารสร้างการรับรู้ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่จำเป็นด้วย

2. ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม (Innovative Shared Values) คือ การสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานของทุกฝ่ายงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน องค์กรมีกระบวนการสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีกลไกในการทวนสอบพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าว

3. การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Monitoring and Evaluation of Innovation Strategy) คือ การติดตามความก้าวหน้าตามรอบระยะเวลาและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ นวัตกรรม องค์กรมีกลไกการติดตามความก้าวหน้าตามรอบระยะเวลาและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมอย่างชัดเจนและครบถ้วนรอบด้าน องค์กรมีแนวทางรูปแบบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องจากผลของการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล

Higgins (1995) กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรมต้องมีจุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน และมีการถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ ด้วย ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญต่อความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นการใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือฝ่ายงาน ซึ่งองค์กรนวัตกรรมจะต้องมีองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ที่สำคัญดังนี้

1. มีข้อความและกลยุทธ์การทำงานสำหรับนวัตกรรม องค์กรต้องสร้างความชัดเจนของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมในระดับองค์กร หน่วยธุรกิจ และฝ่ายงาน กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมจะต้องถูกประกาศและนำไปปฏิบัติจริง เป็นการแสดงถึงความเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมในการสร้าง

นวัตกรรมในระดับต่าง ๆ ขององค์กรและถือเป็นการสร้างพันธสัญญาในการสร้างนวัตกรรมของทุกภาคส่วนในองค์กร

2. มีการส่งเสริมสร้างนวัตกรรม โดยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดซึ่งจะต้องมีความสามารถและเป้าหมายที่สอดคล้องกัน มีการศึกษาความเป็นไปได้ของความคิดด้านผลิตภัณฑ์ มีความเข้าใจแนวโน้มของความต้องการของตลาดและลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้

3. กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับผู้จัดการในการสร้างนวัตกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โดยจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมตามลำดับแล้วมีการถ่ายทอดลงมาถึงระดับบุคคลและต้องทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล โดยควรเริ่มต้นจากระดับผู้จัดการก่อน

4. มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทุก ๆ ปีครั้งถึงสองปี โดยใช้วิธีการทางด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการบริหารจัดการ

5. มีการนำความคิดใหม่ ๆ ที่ได้ประเมินไว้มาสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการนำผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาทำให้ประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็นสิ่งมุ่งเน้นของวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

6. มีการใช้กลยุทธ์ความเร็ว (Speed Strategy) และความสามารถที่เป็นจุดแข็งของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างนวัตกรรม

7. มีการกำหนดช่วงเวลาและวิธีการตอบสนองหรือชักจูงลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และมีการลดต้นทุน โดยการปรับปรุงกระบวนการ การจัดการการปฏิบัติงานและทำให้เกิดนวัตกรรมด้านการตลาด

Christiansen (2000) กล่าวว่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and strategy) เป็นการกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพ หรือความสามารถในการแข่งขัน วิสัยทัศน์จะบอกถึงแนวทางการตลาดเทคโนโลยี และบทบาทองค์กรในอนาคต ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกระดับ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม

Dundon (2002) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมในการสร้างนวัตกรรม (Shared Innovation Vision and Strategy) บุคลากรทุกระดับในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมสามารถมาจากทุก ๆ คน และสามารถเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ ที่ ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมในการสร้างนวัตกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. ร่วมกันกำหนดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมที่จำเป็น และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
3. พัฒนากลยุทธ์ด้านนวัตกรรมสำหรับการบูรณาการไปสู่กิจกรรมด้านนวัตกรรมที่หลากหลายขององค์การ โดยกำหนดให้กิจกรรมและแผนงานสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ
4. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายขององค์การและมีโอกาสในการเข้าร่วมสร้างนวัตกรรมขององค์การ

Holder และ Matter (2008) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Visioning) การมุ่งเน้นสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแห่งนวัตกรรมที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตที่มีพื้นฐานมาจากความเป็นจริงในปัจจุบัน องค์กรแห่งนวัตกรรมมุ่งไปสู่ตลาดโลก และการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่ไม่มีคู่แข่ง เป้าหมายทางการเงินระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสื่อสารและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นและการสนับสนุนนวัตกรรม เช่น การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรและการมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์องค์กร หมายถึง การกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน ด้วยวิธีการหรือแผนงานระยะยาวที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อันเกิดจากการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร จากทัศนะและผลการศึกษาของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายไปในแนวทางเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาตัวบ่งชี้ที่แสดงในตารางมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่ชื่อต่างกันที่เป็นกลาง สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่แตกต่างกันนั้น เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กรดังนี้

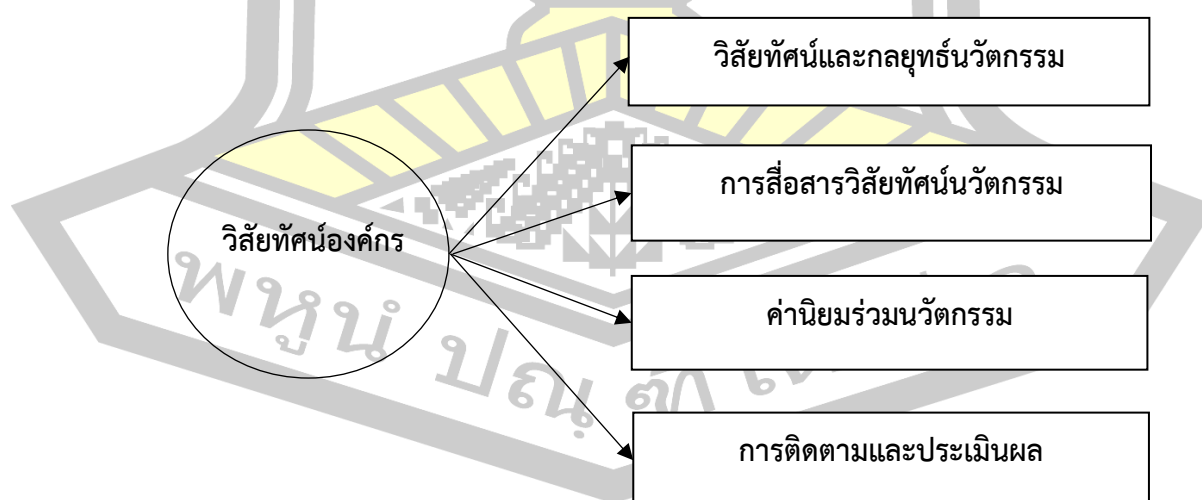
ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร

วุฒิพงษ์ ภักดี เหล่า (2554)	การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์	การสื่อสาร วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ด้านนวัตกรรม		
สำนักงาน นวัตกรรม แห่งชาติ (2562)	การกำหนด วิสัยทัศน์ นวัตกรรม	การสื่อสาร สร้างการรับรู้ ภายในองค์กร	การสร้าง ค่านิยมร่วม ด้านนวัตกรรม	การติดตาม และประเมินผล ยุทธศาสตร์ นวัตกรรม
Higgins (1995)	กลยุทธ์ การทำงาน สำหรับนวัตกรรม		การส่งเสริม สร้างนวัตกรรม	การประเมินผล การปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้อง กับนวัตกรรม
Christiansen (2000)	การมีวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนเป็นไปได้		การจัดสรร ทรัพยากรให้กับ การสร้าง นวัตกรรม	
Dundon (2002)	กำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นการสร้าง นวัตกรรม	การติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ	ร่วมกันกำหนด แนวคิดสร้าง นวัตกรรม	กิจกรรม แผนงาน สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ขององค์กร
Holder และ Matter (2008)	การมีวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน	การสื่อสาร วิสัยทัศน์	การมีวัฒนธรรม สร้างนวัตกรรม	
ผลการ สังเคราะห์	วิสัยทัศน์ นวัตกรรม	การสื่อสาร วิสัยทัศน์ นวัตกรรม	ค่านิยมร่วม นวัตกรรม	การติดตามและ ประเมินผล

ตาราง 5 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร

ตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร	วิสัยทัศน์ ภาคติดต่อ (2554)	สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ (2562)	Higgins (1995)	Christiansen (2000)	Dundon (2002)	Holder and Matter (2008)	ความถี่	ร้อยละ
1. วิสัยทัศน์นวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	100
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม	✓	✓		✓	✓	✓	5	83
3. ค่านิยมร่วมนวัตกรรม	✓	✓		✓	✓	✓	5	83
4. การติดตามและประเมินผล		✓	✓		✓		3	50

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กรที่นักวิชาการ
แสดงทัศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่สูง (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็น
ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร ได้ 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม
2) การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม 3) ค่านิยมร่วมนวัตกรรม และ 4) การติดตามและประเมินผล
โดยมีรายละเอียดในแต่ละตัวบ่งชี้ ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม

ปานชนก ดวงอุดม (2562) กล่าวว่า วิสัยทัศน์นวัตกรรม หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นำวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรนวัตกรรมมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นและจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2554) กล่าวว่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายด้านนวัตกรรมให้ครูรับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูสร้างสรรค์นวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Vision and Strategy for Innovation) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร โดยที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ในการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรและองค์กรมีการกำหนดยุทธศาสตร์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นวัตกรรม โดยมีการสื่อสารสร้างการรับรู้ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่จำเป็นด้วย

Higgins (1995) กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรม ต้องมีจุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน และมีการถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ ด้วย ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญต่อความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นการใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือฝ่ายงาน

Koetzier และ Schorling (2013) กล่าวถึง 5 ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเมื่อพัฒนากลยุทธ์นวัตกรรม (5 Key Points to Consider when Developing an Innovation Strategy) ดังนี้

1. สามารถสร้างแรงบันดาลใจ
2. มีความมุ่งมั่น
3. กระบวนการพัฒนากลยุทธ์
4. กลยุทธ์นวัตกรรมต้องมีความเฉพาะกับเวลาที่มีการพัฒนา
5. กลยุทธ์นวัตกรรมจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาไปตามกาลเวลา

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืน

ให้กับองค์กร และนำวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นกลยุทธ์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นวัตกรรม

การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม

พสุ เดชะรินทร์ (2554) กล่าวว่า การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารและทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นลงไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องทำให้ทุกคนภายในองค์กร รับทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วย่อมจะทำให้องค์กรดีขึ้น การสื่อสารนั้นจะต้องแฝงอยู่ในทุกกิจกรรมที่ดำเนิน พร้อมทั้งการใช้ช่องทางในการสื่อสารทุกช่องทางที่มีภายในองค์กร และสำคัญที่สุดคือผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีพฤติกรรมสอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อด้วย

Fisher (1993) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การสื่อสารให้ทุกคนในองค์กร ทราบว่าใครมีภารกิจอะไรและมีจุดมุ่งหมายอย่างไร รวมทั้งบอกถึงแผนงานที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นการเชิญชวนให้เข้ามามีส่วนร่วมให้ร่วมมือและช่วยเหลือให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

Kotter (1996) กล่าวว่า เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารและทีมงานการเปลี่ยนแปลงควรสื่อสารถ่ายทอดให้สมาชิกในองค์กรรับทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์องค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าและยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต หลักการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กร ควรดำเนินการดังนี้ 1) ใช้การสื่อสารหลาย ๆ รูปแบบ อาทิ บันทึก จดหมายเวียน อินเทอร์เน็ต จัดประชุม การพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ 2) ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงควรสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสมาชิกรับรู้อย่างทั่วถึงและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและดำเนินงาน 3) ผู้บริหารทุกระดับควรปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในการทำงานที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์นั้น และคำพูดของผู้บริหารไม่ควรขัดแย้งกับการกระทำ เพราะจะทำให้พนักงานสับสนไม่แน่ใจในวิสัยทัศน์ใหม่ที่กำหนดขึ้น และ 4) รูปแบบการสื่อสารวิสัยทัศน์ควรใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทางเพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร

Dubrin (2006) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่เพียงแต่สร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่นรับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติ ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยการสื่อสารภาพที่คิดหรือขยายความคิด ความเชื่อ แนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคน

Jobs DB (2014) กล่าวว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในองค์กร ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการจะสื่อออกไปนั้นมีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร และเมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดี

แล้วจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้รับข้อมูลสามารถนำสิ่งต่าง ๆ ไปใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อได้บอกกล่าววิสัยทัศน์ แนวทางการดำเนินงานของแล้วควรสนับสนุนคำพูดด้วยการกระทำและพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน หากบุคลากรของได้ยินพูดอย่างหนึ่งแต่เห็นทำอีกอย่างหนึ่งความน่าเชื่อถือก็จะถูกทำลายลงพร้อมกับ วิสัยทัศน์นั่นเอง

สรุปได้ว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น และจัดกิจกรรมโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

ค่านิยมร่วมนวัตกรรม

Office of Thailand Quality Award (2019) กล่าวว่า ค่านิยมเพื่อการจัดการนวัตกรรม หมายถึง ค่านิยมที่ใช้ในการขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โปรแกรม การบริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ ผลเสียอย่างรอบด้าน นวัตกรรมและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้งสองแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมนวัตกรรม หมายถึง การสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานของทุกฝ่ายงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน มีกระบวนการสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีกลไกในการทวนสอบพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าว

Higgins (1995) กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรมจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงและคิดใหม่ ค่านิยมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยง คือ ให้อิสระในการทดลองและการโต้แย้งทางด้านความคิด ยอมรับความผิดพลาดและล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการลงโทษ ทำหายภัยสถานการณ์ปัจจุบันและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคาดหวังให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในงาน และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและไม่มุ่งเน้นระยะสั้น การสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมนวัตกรรมจะต้องทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้ ซึ่งองค์กรสามารถปลูกฝังค่านิยมได้หลายวิธี เช่น การเล่าเรื่องราว ประวัติศาสตร์ หรือวีรบุรุษขององค์กร การใช้ข้อความ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม

สรุปได้ว่า ค่านิยมร่วมนวัตกรรม หมายถึง การสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม

การติดตามและประเมินผล

อัญชลี ธรรมะวิสิฏฐ (2552) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผล มีคำซึ่งมีความหมายเฉพาะตัวที่แยกจากกันได้ชัดเจน แต่ในการดำเนินงานหรือจัดกิจกรรมแล้วมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิดจนทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ คือ คำว่า ติดตาม (Monitoring) และคำว่า ประเมินผล (Evaluation) ทั้งสองคำดังกล่าวมีวิธีทำงานที่แตกต่างกัน คือ การติดตาม เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะต่างจากการประเมินผล ดังนี้ การติดตามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปฏิบัติงานตามแผนซึ่งมีการกำหนดไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น จุดเน้นที่สำคัญของการติดตาม คือ การปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบ ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของโครงการ และการประเมินผลเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผลมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ

ศิริชัย กาญจนวลี (2554) กล่าวว่า การติดตาม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการกิจกรรมที่กำหนด เพื่อใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนการประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงานโครงการกิจกรรม และการพิจารณาผลความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของแผนงานโครงการ/กิจกรรม มากน้อยเพียงใดอยู่ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จะทำให้ทราบว่า การดำเนินงานโครงการกิจกรรม บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

พงษ์เทพ สุธีรัฐ และคณะ (2559) กล่าวว่า การติดตาม หมายถึง การศึกษากระบวนการและขั้นตอนการดำเนินโครงการตั้งแต่การใช้งบประมาณนำเข้า (Input) ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน (Process) และผลผลิตที่เกิดขึ้น (Output) ตามแผนงานที่กำหนดไว้ทั้งนี้เพื่อทบทวน แก้ไข ปรับปรุง และหนุนเสริมวิธีการปฏิบัติให้ผลงานเป็นไปตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ส่วน การประเมินผล หมายถึง การศึกษาคุณค่าที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินโครงการ ตั้งแต่งบประมาณนำเข้า (Input) ขั้นตอนของการดำเนินงาน (Process) ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ (Output, Outcome, Impact) ที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปการบ่งชี้คุณค่ามักใช้การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือสิ่งที่กำหนดไว้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผล ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Monitoring and Evaluation of Innovation Strategy) คือ การติดตาม

ความก้าวหน้าตามรอบระยะเวลาและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์
นวัตกรรม

สรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าและ
การประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกลยุทธ์นวัตกรรม และแนวทางรูปแบบการตัดสินใจ
เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 6 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร

ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ประเด็นคำถาม
1. วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์นวัตกรรม	การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่ได้จากการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในองค์กร เชื่อมโยงสนับสนุนการ สร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับ องค์กร และนำวิสัยทัศน์มากำหนด เป็นกลยุทธ์นวัตกรรมที่เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมและสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์นวัตกรรม	1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์นวัตกรรมที่ได้จากการ มีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม ที่เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างความ เติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร 3) มีการกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นวัตกรรม
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ นวัตกรรม	การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมให้ บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่าง ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ บุคลากรในองค์กรพัฒนาและ ปรับปรุงนวัตกรรมองค์กรเพื่อมุ่ง ไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น และจัดกิจกรรม โครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร	1) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม ให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่าง ชัดเจน 2) มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ บุคลากรในองค์กรพัฒนาและ ปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น 3) มีการจัดกิจกรรมโครงการ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกัน สร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ประเด็นคำถาม
3. ค่านิยมร่วม นวัตกรรม	การสร้างค่านิยมที่สนับสนุน การบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์ นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่าง ทั่วถึง กำหนดกลยุทธ์และแนว ทางการดำเนินงานที่สอดคล้อง และสนับสนุนการบรรลุ เป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม	1) มีการสร้างค่านิยมที่สนับสนุน การบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์ นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง 2) มีการกำหนดกลยุทธ์และ แนวทาง การดำเนินงานที่ สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุ เป้าประสงค์ กลยุทธ์นวัตกรรม
4. การติดตามและ ประเมินผล	การติดตามความก้าวหน้าและ การประเมินผลความสำเร็จ ตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม และแนวทางรูปแบบการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง	1) มีการติดตามความก้าวหน้า และการประเมินผลความสำเร็จ ตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม อย่างชัดเจน 2) มีแนวทางรูปแบบการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. โครงสร้างองค์กร

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร ที่จะนำเสนอต่อไปนี้ มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ดังต่อไปนี้ วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรมควรมีหน่วยงานหรือ ฝายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ เข้ากับสิ่งแวดล้อมและโอกาส โดยมีกฎระเบียบภายในที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีโครงสร้างแบบ กระจายอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ และการทำงานมีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจ เชิงกลยุทธ์ที่สามารถบริหารจัดการด้วยตนเอง เพื่อทำให้มีอิสระในการจัดการและมีอำนาจในการ ปฏิบัติงาน และมีลักษณะการทำงานแบบที่ทีมงานอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสมาชิกของ ทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ เพื่อให้เกิด

ความหลากหลายทางด้านความคิด ทักษะและความรู้ เช่น ทีมข้ามสายงาน ทีมงานเฉพาะกิจ และทีมสหวิชาชีพ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งที่จะสะท้อนถึงแนวคิดการจัดการองค์กร รวมถึงรูปแบบการทำงานโดยจะเกี่ยวข้องถึงการจัดสรรความรับผิดชอบของบุคลากร ความสัมพันธ์ในการประสานงานและรายงาน ลำดับชั้นและช่วงการควบคุมกำกับงาน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารเพื่อความร่วมมือที่ให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นจะมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจมากขึ้น สามารถสื่อสารกันได้อย่างกว้างขวาง สร้างการไหลเวียนของความคิด ข้อมูล และความรู้กันอย่างทั่วถึง จึงมักจะมีโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ ไม่มีชั้นบังคับบัญชามากนัก กระจายอำนาจ และมีความยืดหยุ่นต่อการมอบหมายงานพิเศษได้ง่าย

Higgins (1995) กล่าวว่า การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ผู้จัดการจะต้องขยายการควบคุม และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมดังต่อไปนี้

1. มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกลให้เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้ประกอบการ การริเริ่มออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และการจัดการองค์กร จะต้องมีการพัฒนาโครงสร้าง โดยการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษเพื่อส่งเสริมกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ โดยการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การมอบหมายให้อำนาจแก่พนักงาน การอนุญาตให้พนักงานมีพฤติกรรมเสมือนเป็นผู้ประกอบการจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ การจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจในการคิดค้นและสร้างนวัตกรรม และการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit: SBU) ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่นมีอิสระในการบริหารจัดการและความสามารถในการตอบสนอง

2. มีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เปิดโอกาสให้ลูกค้าและผู้ผลิตได้เข้าร่วมในทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมงานออกแบบกระบวนการทีมงานนวัตกรรมการตลาดและการจัดการ การทำงานแบบทีมข้ามสายงานจะทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านแนวคิด ความรู้และความสามารถ เนื่องจากการทำงานลักษณะนี้จะมีสมาชิกทีมงานที่มาจากฝ่ายงานหรือมีหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วยผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านเทคนิคการออกแบบ การตลาด การปฏิบัติการ และการเงิน ทั้งหมดนี้จะร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

3. มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาดและการจัดการ การจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นการริเริ่มการสร้างความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรม

4. มีการสื่อสารแบบเปิด (Open communication) ระหว่างศูนย์กลางหรือทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการจัดการในทุกภาคส่วนขององค์การปัจจัยที่มีความสำคัญในการร่วมมือกันในกระบวนการนวัตกรรม คือ การสื่อสารแบบเปิดของผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาความคิดและพนักงานทั่วทั้งองค์การ

5. มีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวและฉกฉวยโอกาส การปรับโครงสร้างองค์การโดยการก่อตั้งหรือแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก เพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองและทำให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ

6. มีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาดและการจัดการกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเป็นการร่วมมือระหว่างสององค์การ โดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบการร่วมลงทุน (Joint venture) และการร่วมเป็นพันธมิตรแบบใหม่ พันธมิตรกลยุทธ์ การเปลี่ยนรูป (Transnational strategic alliance: TSA) ซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถ ซึ่งเป็นวิธีที่ดีในการกระจายต้นทุนและความเสี่ยงได้ดีกว่าการเป็นพันธมิตรแบบร่วมลงทุน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ

7. มีโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาดและนวัตกรรมจัดการองค์การ ควรมีการออกแบบพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

Adair (1996) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น องค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากรทีมงาน การติดต่อสื่อสาร เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพและการสร้างนวัตกรรมและยังได้เสนอว่า โครงสร้างองค์การควรมีความยืดหยุ่น เป็นโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organism) จะทำให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanism) ความยืดหยุ่นนี้รวมไปถึงของบุคคล ทีมงานหรือองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญหน้าและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

Christiansen (2000) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ (Organization structure) สามารถทำให้เกิดความแตกต่างของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากโครงสร้าง

องค์กรจะส่งผลต่อส่วนต่างที่สำคัญ คือ การทำงานขององค์กร การให้ความสนใจ และการสื่อสาร ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat organization) ที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย มีความยืดหยุ่น (Flexible) และการทำงานแบบหลวม ๆ (Loose) ลักษณะโครงสร้างองค์กรจะทำให้พนักงานมีอิสระสูง ซึ่งจะมีความเหมาะสมต่อการเกิดนวัตกรรมมากกว่าองค์กรที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาสูง และลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) ที่มีความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมซึ่งมีความแตกต่างของมุมมองและความคิด และลักษณะการทำงานเช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่และการเกิดนวัตกรรม

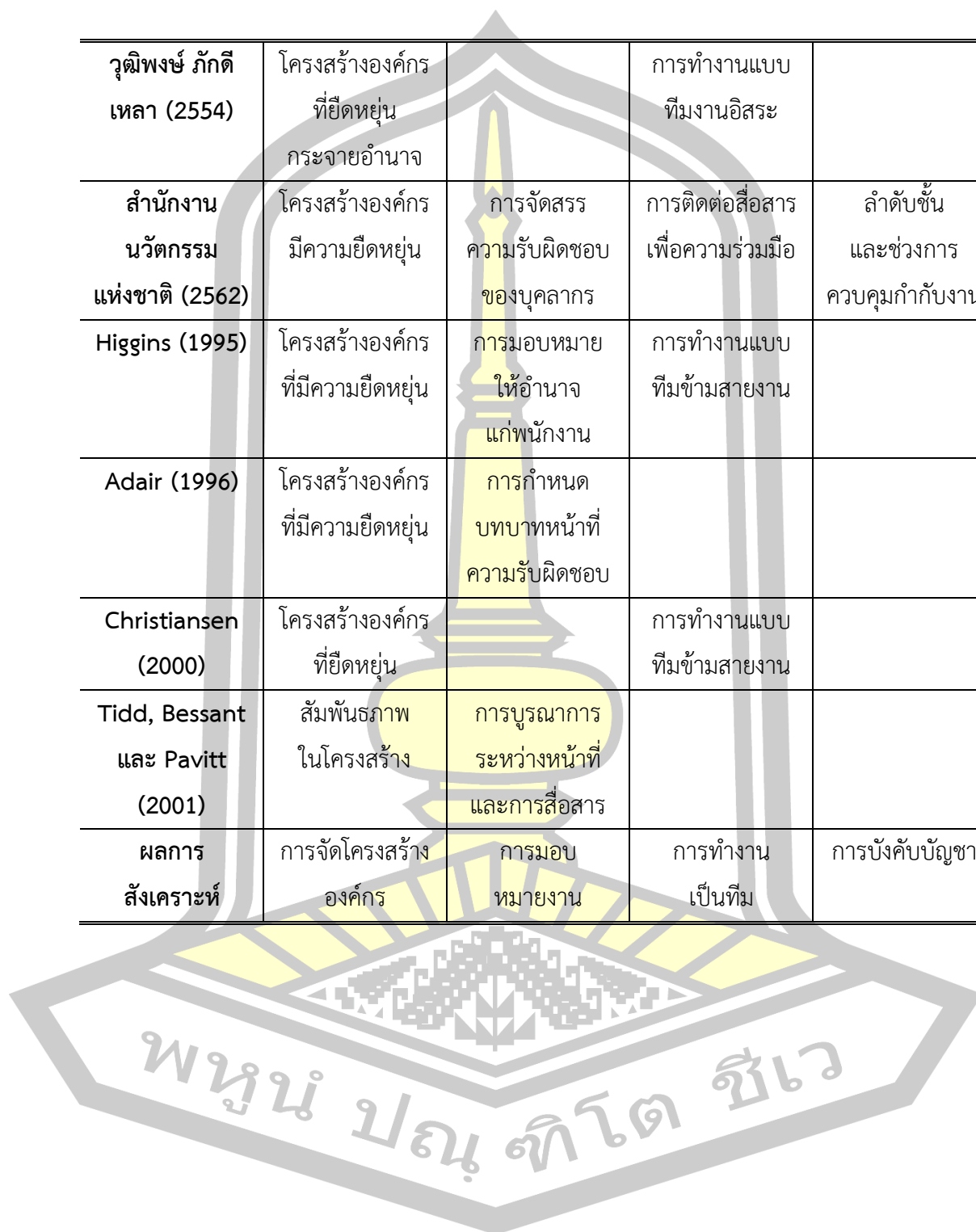
Tidd, Bessant และ Pavitt (2001) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการ โครงสร้างขององค์กรต้องใช้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปเป็นโครงสร้างแบบราชการ มีการบูรณาการระหว่างหน้าที่และการสื่อสาร จากระดับบนลงสู่ระดับล่างหรือสื่อสารทางเดียว ซึ่งไม่สนับสนุนในด้านการส่งต่อข้อมูล และจะมีปัญหาทางด้านการงานสับเปลี่ยนหน้าที่ โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่องานภายในองค์กร โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่นและมีสัมพันธภาพในโครงสร้าง

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดการองค์รวมถึงรูปแบบการทำงาน โดยจะเกี่ยวข้องถึงการจัดสรรความรับผิดชอบของบุคลากร ความสัมพันธ์ในการประสานงานและรายงาน ลำดับชั้นและช่วงการควบคุมกำกับงาน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารเพื่อความร่วมมือที่ให้งานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นจะมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจมากขึ้น สามารถสื่อสารกันได้อย่างกว้างขวาง สร้างการไหลเวียนของความคิด ข้อมูล และความรู้กันอย่างทั่วถึง จึงมักจะมีโครงสร้างองค์กรที่แบนราบไม่มีชั้นบังคับบัญชามากนัก กระจายอำนาจ และมีความยืดหยุ่นต่อการมอบหมายงานพิเศษได้ง่าย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร จากทัศนะและผลการศึกษาของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายไปในแนวทางเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาตัวบ่งชี้ที่แสดงในตารางมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่ชื่อต่างกันที่เป็นกลาง สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่แตกต่างกันนั้นเพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร ดังนี้

ตาราง 7 การสังเคราะห์หัวข้อองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร

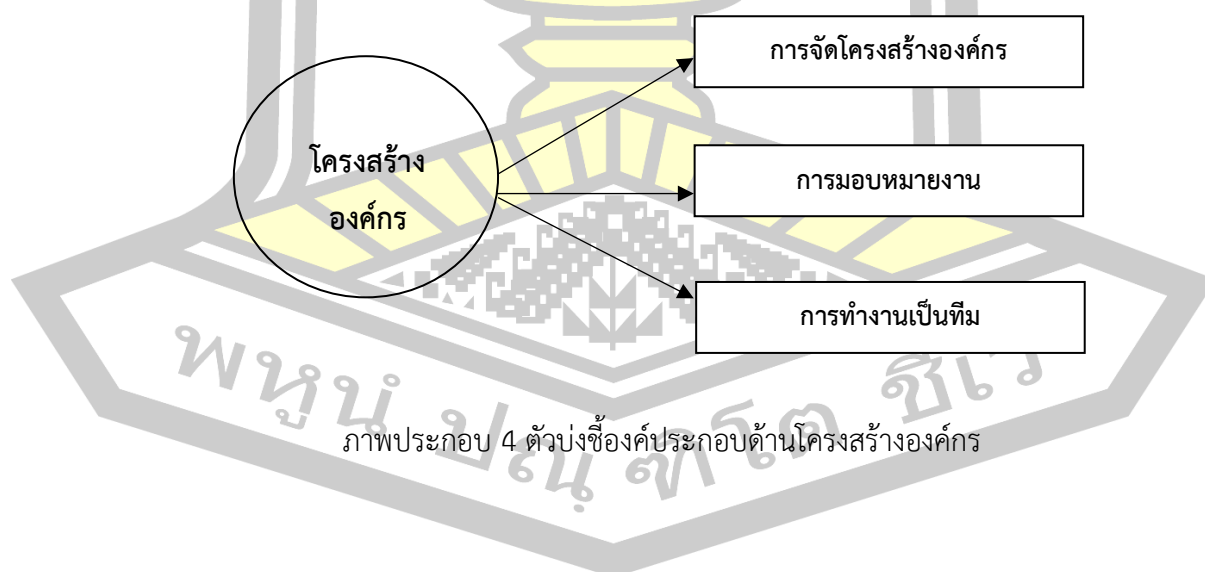
วุฒิพงษ์ ภักดี เหล่า (2554)	โครงสร้างองค์กร ที่ยืดหยุ่น กระจายอำนาจ		การทำงานแบบ ทีมงานอิสระ	
สำนักงาน นวัตกรรม แห่งชาติ (2562)	โครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่น	การจัดสรร ความรับผิดชอบ ของบุคลากร	การติดต่อสื่อสาร เพื่อความร่วมมือ	ลำดับชั้น และช่วงการ ควบคุมกำกับงาน
Higgins (1995)	โครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่น	การมอบหมาย ให้อำนาจ แก่พนักงาน	การทำงานแบบ ทีมข้ามสายงาน	
Adair (1996)	โครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่น	การกำหนด บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ		
Christiansen (2000)	โครงสร้างองค์กร ที่ยืดหยุ่น		การทำงานแบบ ทีมข้ามสายงาน	
Tidd, Bessant และ Pavitt (2001)	สัมพันธภาพ ในโครงสร้าง	การบูรณาการ ระหว่างหน้าที่ และการสื่อสาร		
ผลการ สังเคราะห์	การจัดโครงสร้าง องค์กร	การมอบ หมายงาน	การทำงาน เป็นทีม	การบังคับบัญชา



ตาราง 8 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร

ตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้านโครงสร้างองค์กร	วุฒิสภานักศึกษา (2554)	สำนักงานนวัตกรรม แห่งชาติ (2562)	Higgins (1995)	Adair (1996)	Christiansen (2000)	Tidd, Bessant และ Pavitt (2001)	ความถี่	ร้อยละ
1. การจัดโครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	100
2. การมอบหมายงาน		✓	✓	✓		✓	4	67
3. การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓		✓		4	67
4. การบังคับบัญชา		✓					1	17

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร ที่นักวิชาการแสดงทัศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่สูง (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร ได้ 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การจัดโครงสร้างองค์กร 2) การมอบหมายงาน และ 3) การทำงานเป็นทีม โดยมีรายละเอียดในแต่ละตัวบ่งชี้ ดังนี้



การจัดโครงสร้างองค์กร

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2559) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างขององค์กร หมายถึง การจัดรูปแบบการทำงานของกิจการหรือธุรกิจนั้นๆ เป็นการกำหนดงานที่แต่ละคนต้องทำงาน ที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ กำหนดสายการบังคับบัญชาว่าใครจะขึ้นตรงกับหัวหน้าคนไหนเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน

ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์ (2560) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปต่าง ๆ กัน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

Schermerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นกระบวนการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) ได้อธิบายรายละเอียดของหลักการออกแบบโครงสร้างองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญในงาน (Work Specialist) เป็นการจัดการโดยอาศัยหลักการในการแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ และกำหนดมาตรฐานของการทำงานในแต่ละอย่าง หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นวิธีการใช้หลักเหตุผลและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการจัดการรูปแบบนี้แม้ว่าจะส่งผลให้พนักงานเกิดความชำนาญ แต่ก็ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้เช่นกัน
2. การจัดแผนงาน (Departmentalization) เป็นกระบวนการของการจัดกลุ่มงาน โดยถือเกณฑ์ ตามลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ เช่น หน้าที่ ลูกค้า กระบวนการ ภูมิศาสตร์ เป็นต้น
3. สายการบังคับบัญชา (Chain of command) เป็นทิศทางของการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการควบคุมจากระดับบนมายังระดับล่างขององค์กร หรืออาจจะกล่าวได้ว่าสายการบังคับบัญชา (Chain of command) คือ การแบ่งอำนาจตามสายการบังคับบัญชาจากระดับบนลงสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ และสามารถให้เห็นว่าพนักงานต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร
4. ขนาดของการควบคุม (Span of management) เป็นจำนวนของใต้บังคับบัญชาที่ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมจะสะท้อนถึงความสูงของโครงสร้างองค์กรสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 แบบ คือ ขนาดการควบคุมแบบแคบ (Narrow Span of management) และขนาดการควบคุมแบบกว้าง (Wide Span of management) โดยมักพบว่าการควบคุมแบบกว้างนั้นจะมีข้อได้เปรียบในการทำงาน

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง และการกระจาย

อำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และการทำงานแบบทีมงานในการสร้างนวัตกรรม

การมอบหมายงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543) กล่าวว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ

นงลักษณ์ ภิญโญมมงคล (2550) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดมอบหมายงาน อำนาจ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะทำงานนั้น ๆ ได้บรรลุผลตามต้องการ

ณฐมนต์ ปัญจวิณิน (2552) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของเวลาปริมาณงาน และความสามารถของผู้รับมอบงาน

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2553) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการให้คนอื่นทำงานในการบริหารงานขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล จึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานเป็นภารกิจที่สำคัญ

นิสิต มโนตั้งวรพันธ์ (2554) กล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการมอบงานใดงานหนึ่งหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้อีกคนหนึ่งทำ ซึ่งคนที่ถูกมอบหมายงานนั้นอาจเป็นเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งเท่าเทียมกัน เพื่อนร่วมงานในโครงการเดียวกัน พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้มอบหมายงานหรือบุคคลภายนอกที่องค์กรว่าจ้างมาได้ และคนที่ถูกมอบหมายงานนั้นจะมีพันธสัญญาผูกพันกันว่าจะต้องทำงานหรือโครงการนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อผู้มอบหมายงานได้มอบหมายงานให้คนอื่นทำแล้ว ผู้มอบหมายงานไม่เพียงแต่จะโอนภาระงานนั้นไปให้เขาเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการโอนความรับผิดชอบไปให้เขาด้วย การมอบหมายงานเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่ต้องการใช้เวลาและทรัพยากรของตัวเองให้คุ้มค่าที่สุด

สรุปได้ว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงาน หรือ ส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร ในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนต่อโครงการนวัตกรรมสำคัญ

การทำงานเป็นทีม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนมารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนแต่มีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงานจะช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหานั้น เพื่อให้องค์กรบรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันในภารกิจที่เกี่ยวข้อง

ธีระ รุญเจริญ (2548) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่ที่สุดฝีมือประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จินตนา บุญบงการ (2549) กล่าวว่า ทีม (Team) คือ กลุ่มคนที่มีเป้าหมาย ถึงแม้จะมีความแตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกัน แต่มีความสามารถ มีพรสวรรค์ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

สุนันทา เลาหนันท์ (2549) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นแนวปฏิบัติที่กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าการสร้างทีมงานให้การทำงานเกิดความคล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารองค์กร ที่จะประยุกต์ส่งเสริมทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน การวางแผนงาน ตลอดจนวางระบบการทำงานที่ดี ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ของตนเอง มีแรงผลักดันร่วมกัน มุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน ส่งเสริมกัน มีการประเมินผล แก้ไขปัญหาเพื่อทำให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด เพื่อผลสำเร็จเดียวกันที่เป็นภาพรวมของทีม



ตาราง 9 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร

ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ประเด็นคำถาม
1. การจัดโครงสร้างองค์กร	การกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบและการทำงานแบบทีมงานในการสร้างนวัตกรรม	1) มีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง 2) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ 3) มีการทำงานแบบทีมงานในการสร้างนวัตกรรม
2. การมอบหมายงาน	การกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงาน หรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร ตามความเหมาะสม และกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนต่อโครงการนวัตกรรมสำคัญ	1) มีการกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงาน หรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม 2) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนต่อโครงการนวัตกรรมสำคัญ
3. การทำงานเป็นทีม	การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน การวางแผนงานตลอดจนวางระบบการทำงานที่ดี รู้ภาระหน้าที่ของตนเอง มีแรงผลักดันร่วมกัน มุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการประเมินผลและแก้ไขปัญหาให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อผลสำเร็จที่เป็นภาพรวมของทีม	1) มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน การวางแผนงานตลอดจนวางระบบการทำงานที่ดี รู้ภาระหน้าที่ของตนเอง 2) มีแรงผลักดันร่วมกันมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3) มีการประเมินผลและแก้ไขปัญหาให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อผลสำเร็จที่เป็นภาพรวมของทีม

3. วัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กรที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่หลากหลายและสอดคล้องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ดังต่อไปนี้

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากรประการหนึ่ง ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีรูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

1. องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่ให้การยอมรับและยกย่องบุคคลในองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและความสามารถในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ยังประโยชน์ในเชิงพัฒนาการต่อองค์กร และเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารหรือไม่ก็ตาม
2. องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในการทำงานที่มีลักษณะกล้าที่จะคิด และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีเป้าหมายทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ โดยไม่กลัวความล้มเหลว หรือความผิดพลาดที่จะส่งผลกระทบต่อประเมิณผลการปฏิบัติงาน
3. องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมใฝ่รู้ และรักในการเรียนรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความรู้จากบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของตน
4. องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ
5. องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่รักการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในลักษณะทีมงานที่มีการข้ามสายงาน และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้กับผู้อื่นในทีมงาน

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การสร้างค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกองค์กรให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษ เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำ ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์กร และเป็นสิ่งที่ช่วยแนะแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ ด้วย วัฒนธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และ

ประสิทธิผลโดยรวมของพนักงาน นอกจากนั้นวัฒนธรรมก็มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์กร ไม่ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่งสักเพียงใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น นับได้ตั้งแต่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา การทำงาน

นรวัฒน์ ชุตินวงศ์ (2554) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงานขึ้นกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาที่ต่างกัน โดยบรรยากาศในองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมต่อการสร้างนวัตกรรม มีงานวิจัยจำนวนมากที่สรุปถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อติชม (Openness) การโต้เถียงกันอย่างมีเหตุผล (Debate) กล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง (Risk taking) การมีอิสระทางความคิด (Freedom) การร่วมมือกันของทุกคนภายในทีม (Teamwork)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานสำคัญของแนวทางการดำเนินงานขององค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งองค์กร โดยการปลูกฝังค่านิยมบุคลากรที่ดีและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์องค์กรนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่มุ่งสร้างความยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับองค์กรนั้น จะเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีทักษะความสามารถจากหลายส่วนงาน เพื่อสร้างกระบวนการทำงานที่สมบูรณ์ และมีคุณค่าโดยบุคลากรต่าง ๆ มีการร่วมกันแบ่งปันความคิด และมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมอย่างกว้างขวาง เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ยอมรับความแตกต่าง และพยายามประสานความคิด เพื่อเป้าหมายในการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กรอยู่เสมอ ทั้งนี้ ย่อมอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมของการแสวงหาและแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรเป็นสำคัญ

Brown (1998) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกัน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power orientation) มีศูนย์กลางของอำนาจเพียงที่เดียว แต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์กร ภายในองค์กรต้องอาศัยความไว้วางใจ และการเห็นใจกัน มีการสื่อสารเป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว ผู้ที่มีอำนาจในองค์กรจะพยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการต่อสู้กันเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role orientation) มีลักษณะเป็นแบบระบบราชการ ซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับชั้นของอำนาจ และสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้า และให้คุณค่ากับความมั่นคง และความเคารพมากเท่า ๆ กับความสามารถของบุคคล

3. วัฒนธรรมมุ่งงาน (Task orientation) มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงสร้าง กลไก และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ มีความร่วมมือประสานงานกัน เพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4. วัฒนธรรมมุ่งคน (People orientation) จะมุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกขององค์กรเป็นหลัก บุคคลมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบมีการแบ่งอำนาจกันโดยการมอบอำนาจ จะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้การลงมติเป็นเอกฉันท์

Hay Group (2005) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเทียบได้กับธรรมเนียม มาตรฐาน และค่านิยม หรือหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ทำในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวผลักดันและส่งผลต่อการกระทำและการตัดสินใจ ซึ่งมีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และการทำงานเป็นทีมจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มั่นคงถาวรได้ ส่วนบรรยากาศในการทำงานของบริษัทที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมที่มีบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรอื่น บรรยากาศในการทำงานของบริษัทที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมที่มีบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรอื่น ๆ บรรยากาศการทำงานจะสร้างขึ้นโดยผู้จัดการที่ให้ความสนใจในการเพิ่มระดับมาตรฐาน มีความชัดเจนในเป้าหมายและความคาดหวัง ความรับผิดชอบจะมีการมอบอำนาจอย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่น ให้การยอมรับความคิดใหม่ ๆ การกำหนดทิศทาง (Direction) และการริเริ่ม (Initiative) ได้รับการส่งเสริมในระดับสูงจากบรรยากาศองค์กร ซึ่งจะส่งเสริมกิจกรรมนวัตกรรมของผู้จัดการและพนักงาน

Robbins และ Coulter (2012) ได้เสนอลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมนวัตกรรม (Creating an innovative culture)

1.1 ความท้าทายและการมีส่วนร่วม การให้บุคลากรมีส่วนร่วมและสนใจ ให้มีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว และความสำเร็จขององค์กร

1.2 เสรีภาพ เป็นอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานและการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

1.3 เชื้อถือ เปิดกว้าง ช่วยเหลือเกื้อกูล เคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.4 หาเวลาที่จะให้พนักงาน ได้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน

1.5 สนุกสนาน อารมณ์ขัน บรรยากาศมีความผ่อนคลาย รื่นเริงและเป็นกันเอง

1.6 แก้ปัญหาความขัดแย้ง มีการตัดสินใจและแก้ไขประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ใช้ฐานความคิดเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนอง (Creating a customer-responsive culture)

2.1 ประเภทของพนักงาน เลือกรับบุคลากรโดยพิจารณาบุคลิกภาพและทัศนคติที่มีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ลูกค้า มีความเป็นมิตร มีความกระตือรือร้น มีความสนใจ มีความอดทนคำนึงถึงผู้อื่นและมีทักษะในการฟัง

2.2 ชนิดของสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานและไม่กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์มากมาย และเคร่งครัดต่อบุคลากรจนเกินไปจนทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับการปฏิบัติให้ยืดหยุ่นตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่มตามความประสงค์ของลูกค้าได้

2.3 ซีดความสามารถให้อำนาจการตัดสินใจและคลุยพินิจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานส่วนที่เป็นรายละเอียด

2.4 ความชัดเจนในบทบาท กำหนดกรอบงานให้แก่พนักงานในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

2.5 บรรณาสอดคล้องกับการตอบสนองและความสุขของลูกค้าให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กรจิตวิญญาณ (Spirituality and Organizational Culture)

3.1 ความรู้สึกของวัตถุประสงค์ มีความสำนึกอย่างแรงกล้าต่อการบรรลุเป้าหมายทางสังคมต่อองค์กร โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ตอบสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาจมีเชื่อมโยงต่อกำไรเป็นสำคัญเสมอไป

3.2 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคคล ตระหนักในความมีคุณค่าของพนักงาน ไม่เพียงให้พนักงานทำงานเท่านั้น แต่จะสร้างวัฒนธรรมที่พัฒนาพนักงานแต่ละคนให้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เป็นการเพิ่มทักษะคุณค่าในตัวพนักงาน และมีโอกาสที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง

3.3 ความไว้วางใจและการเปิดกว้าง พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์สุจริตและการเปิดเผยตรงไปตรงมา ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาด

3.4 ซีดความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารไว้วางใจพนักงานในการตัดสินใจที่รอบคอบและขยันขันแข็ง พนักงานสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น อารมณ์และความรู้สึกได้โดยมิต้องเกรงกลัวด้วยความผิดหรือการถูกตำหนิ

3.5 ความอดทนในการแสดงออกของพนักงาน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบแบบแผน ความประพฤติและการปฏิบัติ ความเข้าใจว่าสิ่งใดควรกระทำและสิ่งใดไม่ควรกระทำในการปฏิบัติงาน และมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของบุคคล ซึ่งทำงานร่วมกันในองค์กรถือเป็นพื้นฐานสำคัญของแนวทางการดำเนินงานขององค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งองค์กร โดยการปลูกฝังค่านิยมบุคลากรที่ดีและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์องค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ กล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และมีความสนใจใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร จากทัศนะและผลการศึกษาของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายไปในแนวทางเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาตัวบ่งชี้ที่แสดงในตารางมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่ชื่อต่างกันที่เป็นกลาง สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่แตกต่างกันนั้น เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้



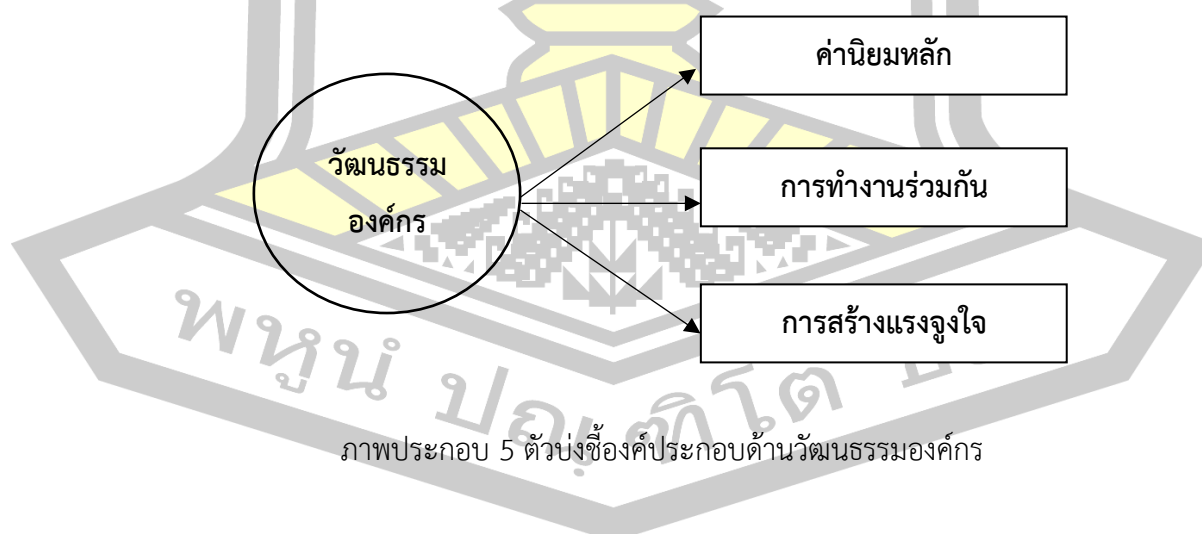
ตาราง 10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร

สมนึก เอื้อจิระ พงษ์พันธ์ (2552)	กล้าคิด ทำในสิ่งใหม่ ๆ มีเป้าหมายร่วมกัน	การทำงานเป็นทีม มีการข้ามสายงาน	ใฝ่รู้ รักในการเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ จากบุคคลอื่น
นรวัฒน์ ชุตินวงศ์ (2554)	การยอมรับฟังความ คิดเห็นและข้อติชม	การร่วมมือกันของ ทุกคนภายในทีม	การสร้างสรรค์แนวคิด ใหม่ ๆ ส่งเสริมต่อ การสร้างนวัตกรรม
สำนักงาน นวัตกรรม แห่งชาติ (2562)	การปลูกฝังค่านิยม บุคลากรที่ดีและ สนับสนุนการบรรลุ เป้าหมายองค์กร	การร่วมกันแบ่งปัน ความคิด และมีส่วน ร่วมในกระบวนการ นวัตกรรม	การแสวงหาและแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้
Brown (1998)	มุ่งเน้นความสำเร็จ ของงาน ไว้วางใจ และการเห็นใจกัน	ความร่วมมือ ประสานงานกัน การทำงานอย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่น	
Hay Group (2005)	การยอมรับความคิด ใหม่ ๆ การกำหนด ทิศทาง และการริเริ่ม	ส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดริเริ่มและ การทำงานเป็นทีม	บรรยากาศ การทำงานที่มี ประสิทธิภาพ
Robbins และ Coulter (2012)	ใช้ความคิดริเริ่ม ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ	ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ความซื่อสัตย์สุจริต และการเปิดเผย ตรงไปตรงมา	การมีส่วนร่วมและสนใจ ให้มีความผูกพันต่อ เป้าหมายระยะยาว และความสำเร็จ ขององค์กร
ผลการ สังเคราะห์	ค่านิยมหลัก	การทำงานร่วมกัน	การสร้างแรงจูงใจ

ตาราง 11 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร

ตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้านวัฒนธรรมองค์กร	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2552)	นรวัฒน์ ชูติวงศ์ (2554)	สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562)	Brown (1998)	Hay Group (2005)	Robbins และ Coulter (2012)	ความถี่	ร้อยละ
1. ค่านิยมหลัก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	100
2. การทำงานร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	100
3. การสร้างแรงจูงใจ	✓	✓	✓		✓	✓	5	83

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กรที่นักวิชาการแสดงทัศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่สูง (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้ 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ค่านิยมหลัก 2) การทำงานร่วมกัน และ 3) การสร้างแรงจูงใจ โดยมีรายละเอียดในแต่ละตัวบ่งชี้ ดังนี้



ค่านิยมหลัก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นความสำคัญที่บุคคลให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งและว่าสิ่งนั้นมีคุณค่า พร้อมที่จะปฏิบัติตามความเชื่อนั้น ค่านิยมของแต่ละคนขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่ยึดถือก็แตกต่างกันไปแม้จะอยู่ในสังคมเดียวกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อมั่นพื้นฐานซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคล สังคม ความรู้สึกนิยมชมชอบหรือเห็นคุณค่าในบุคคล สิ่งของหรือความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ค่านิยมมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ด้านบวก หมายถึง สิ่งที่ดีและความต้องการ ด้านลบ หมายถึง สิ่งที่ไม่ดีและไม่ต้องการ ค่านิยมช่วยให้เกิดความรักและความสัมพันธ์กันในสังคมโดยค่านิยมแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) เป็นค่านิยมของบุคคล เช่น ค่านิยมด้านความมีอิสระเสรี ความพอใจ การเคารพตนเอง ความเชื่อฟัง เป็นต้น 2) ค่านิยมของสังคม ซึ่งเป็นระบบความร่วมมือ ซึ่งเป็นระบบความร่วมมือ ความมีสันติภาพและความเป็นประชาธิปไตย

สาโรช บัวศรี (2552) กล่าวว่า การเกิดค่านิยมโดยอ้างอิงแนวคิดปรัชญาการศึกษา โดยเริ่มจากความจำเป็นหรือความต้องการ (Need) ก่อน เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความชอบ (Preference) หรือความสนใจติดตามมา ความชอบนั้นจะกระตุ้นให้มีความนิยมหรือเชื่อในคุณค่าของสิ่งนั้น ๆ คือ ได้กลายเป็นค่านิยมขึ้นมา ค่านิยมที่ก่อตัวอยู่ระยะเวลาหนึ่งพอสมควรก็จะยอมกระตุ้นทำให้เกิดสภาวะที่รุ่มร้อนอยู่ในใจ มุ่งมั่นที่จะดำเนินการซึ่งก็คือสภาวะที่เรียกว่าทัศนคติและนำไปสู่การกระทำหรือปฏิบัติขึ้น

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า ค่านิยมหลัก (Key Values) คือ การปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและค่านิยมแห่งการประกอบการให้กับบุคลากร

Philipp (2007) ได้ให้ความหมายของคำว่า ค่านิยม ว่าเป็นคุณค่าของบางสิ่ง ความเชื่อที่เรายึดถืออย่างลึกซึ้ง แม้ในจุดที่เหตุทุนและปฏิบัติตนตามความเชื่อนั้น ความเชื่อจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแยกแยะถูกผิด ส่วนค่านิยม จะเป็นการแบ่งฝั่งระหว่างความต้องการ/ไม่ต้องการ ค่านิยมจะมุ่งที่บริบทน้อยกว่าความเชื่อ

Mathis และ Jackson (2010) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญและเป็นรากฐานของความเชื่อที่เกี่ยวกับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งหนึ่งใดนั้นเป็นสิ่งที่ดีหรือถูกต้อง ความหมายใกล้เคียงกับคำว่าทัศนคติ ในมุมมองที่ว่าใช้เพื่อเป็นองค์ประกอบของประเมินค่า แต่ทัศนคติจะเกี่ยวกับเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ในขณะที่ค่านิยมขยายขอบเขตกว้างกว่าไปสู่หลักการใช้ชีวิต ค่านิยมมีความเกี่ยวข้องกับเอกลักษณ์ของสังคม ซึ่งสามารถแยกความแตกต่างจากค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับเอกลักษณ์ส่วนบุคคล

อย่างไรก็ตามเอกลักษณ์ทางสังคมขับเคลื่อนจากสมาชิกในกลุ่มเชิงสังคม ในขณะที่ค่านิยมส่วนบุคคลขับเคลื่อนจากคุณลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะนิสัยส่วนบุคคลที่แตกต่าง

สรุปได้ว่า ค่านิยมหลัก หมายถึง การปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาส และมีความอดทนในความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคลากร

การทำงานร่วมกัน

บุญชนก ธรรมวงศา (2561) กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน (Collaboration) หมายถึง กระบวนการที่คนในกลุ่มแชร์ความคิดของตนเอง พร้อมกับรับฟังและนำความคิดจากมุมมองหลากหลายด้านของผู้อื่นมาต่อยอดหาหรือ คิด วิเคราะห์ ลงมือทำตามความถนัด หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนนำไปสู่วิถีทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ ร่วมกัน

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน (Collaboration) คือ การมุ่งใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายในหรือข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยญูชิตา ศรีชัย (2564) กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน (Collaboration) คือ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ คือ การทำงานร่วมกันแบบประสานการทำงานให้สอดคล้องกันทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มทีมงาน เพื่อให้เป้าหมายหลักร่วมกันขององค์กรเสร็จสมบูรณ์ หัวใจของการทำงานแบบ Collaboration คือ การมีสัมพันธภาพที่ดีของคนในกลุ่ม ในองค์กร ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายหลักร่วมกันแล้ว กลุ่มคนเหล่านั้นจะสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้โดยไม่ต้องมีผู้นำทีม เพียงแต่ แต่ละคน แต่ละทีมรับทราบ เข้าใจบทบาท มีความสัมพันธ์ที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน จะส่งเสริมช่วยเหลือจนเป้าหมายหลักสำเร็จ คนทำงานจะรู้สึกถึงความสำเร็จนั้นเป็นความสำเร็จร่วมกัน

Civil Service College (2018) กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน (Collaboration) คือ การทำงานที่สมาชิกมีทักษะความสามารถที่หลากหลายต่างกัน แม้ว่าจะมีความเชี่ยวชาญที่ต่างกัน แต่ก็มีเป้าหมายและความเป็นผู้นำร่วมกัน มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทายได้สำเร็จ มีการประสานข้อคิดเห็นสู่การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียมกันมักจะไม่มีการมีผู้นำ แต่คิดหรือตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ

สรุปได้ว่า การทำงานร่วมกัน หมายถึง การมุ่งใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายในหรือข้ามสายงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทายได้สำเร็จ ในการทำงานเราไม่สามารถทำงานเพียงลำพังคนเดียวได้ ต้องมีการประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน ซึ่งการประสานงานเพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์จะต้องเริ่มจากการสร้างสัมพันธ์ที่ดี ต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น จึงจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี แต่ก็อาจมีบางคนที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ซึ่งก็ส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการทำงานตามมา และอาจส่งผลกระทบไปถึงคุณภาพของงานอีกด้วย ดังนั้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนควรมี อาจจะได้ด้วยการฝึกฝน ปรับทัศนคติ มุมมอง แนวคิด มองโลกในแง่บวก หรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และเมื่อได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ ก็ส่งผลทำให้มีความสุข สนุกกับงานที่ทำ และอาจส่งผลไปยังหน้าที่การงานได้อีกด้วย

การสร้างแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของตนปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ภารดี อนันต์นาวี (2555) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไร หรือมากน้อยเพียงใด

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิดและพัฒนานวัตกรรมเชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) กล่าวว่า การจูงใจคนเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความชอบและความไม่ชอบ มีความต้องการ มีความเกียจคร้านและความขยัน และมีความเบื่อหน่ายและรักงาน ฯลฯ แรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กรและเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

Sambrook และ Stewart (2000) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าว

เป็นลักษณะของแรงจูงใจภายใน (Intrinsic) เช่น การมีส่วนร่วมระหว่างผู้จัดการและลูกจ้าง หากขาดการมีส่วนร่วมจะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้น้อยลงด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากร ร่วมสร้างสรรค์ความคิด และพัฒนานวัตกรรมเชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับการพัฒนานวัตกรรม รวมถึง การสนับสนุนและให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา

ตาราง 12 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร

ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ประเด็นคำถาม
1. ค่านิยมหลัก	การปลูกฝังค่านิยมในการพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและ ค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความ กระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาส และมีความอดทนในความไม่แน่นอน ต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคลากร	1) องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสงสัยใคร่รู้ ค้นหาข้อมูล กล้าทดลองและหาวิธีการเพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน 2) องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาส และมีความอดทนในความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
2. การทำงานร่วมกัน	การมุ่งใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงาน ร่วมกันภายในหรือข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง การแบ่งปันทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทายได้สำเร็จ	1) มีการใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายในหรือข้ามสายงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 2) มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง 3) มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทายได้สำเร็จ

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ประเด็นคำถาม
3. การสร้างแรงจูงใจ	การส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิดและพัฒนานวัตกรรมเชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับการพัฒนานวัตกรรมและการสนับสนุนให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา	1) มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิดและพัฒนานวัตกรรมเชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ 2) มีการสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับการพัฒนานวัตกรรมและการสนับสนุนให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา

4. การพัฒนาบุคลากร

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากรที่จะนำเสนอต่อไปนี้ มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)

กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

4. การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบ

ต่าง ๆ

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2554) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรในเรื่องประสิทธิภาพ นอกจาก

จะตระหนักว่าประสิทธิภาพของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีแล้ว ยังจะต้องมองให้ไกลออกไปว่าบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม และที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม

ซึ่งแนวคิดเหล่านี้มุ่งเป้าหมายที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์การให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

2. มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณ (position approach) คือ มุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน ดังนั้น แนวคิดในเรื่องนี้จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่นเกิดความมั่นใจ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

3. เน้นการจัดองค์การให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งจะมองครอบคลุมไปถึงบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้นำในการบริหารจัดการที่จะทำให้องค์การเป็นเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่กระตุ้นและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมที่จะปฏิบัติการกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุมก็ตาม

ชวน ภารังกุล (2556) กล่าวว่า ในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดที่เป็นนวัตกรรม รวมทั้งต้องมีเครื่องมือทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ที่สามารถใช้เพื่อการสร้างนวัตกรรมได้ โดยเครื่องมือเหล่านี้ ได้แก่

1. การให้รางวัล องค์การแห่งนวัตกรรมควรมีการให้รางวัลผู้ที่แสวงหาความคิดใหม่ได้ด้วยการจ่ายเงิน ค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทั้งสองอย่าง เพราะเป็นการส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่าความคิดที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนรางวัลที่จะช่วยกระตุ้นให้พวกเขาสร้างนวัตกรรม คือ การให้อิสระที่มากขึ้น เช่น อิสระในการทดสอบสิ่งที่สงสัยว่าจะเป็นจริงได้หรือไม่ อิสระในการทำตามความสงสัย ใครรู้ อิสระในการไปร่วมงานสัมมนาทางวิชาการ อิสระในการพบปะสังสรรค์กับลูกค้าและผู้ใช้ที่มีหัวก้าวหน้า เป็นต้น การเปิดโอกาสให้ใช้ทรัพยากรได้มากขึ้น ก็เป็นการให้รางวัลอีกอย่างที่มีประสิทธิภาพในการสร้างนวัตกรรม

2. บรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ผู้บริหารจะเป็นคนที่กำหนดบรรยากาศภายในองค์การ โดยผู้บริหารจะส่งสัญญาณชัดเจนว่าความมั่งคั่งของบริษัทรอบคอบขึ้นอยู่กับการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง คนไม่กลัวที่จะทดลองหรือเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับความพอใจในความสำเร็จที่มีอยู่ พนักงานได้รับผลจากสิ่งทีพวกเขาทุ่มเททำให้กับบริษัท พนักงานจะมองออกไปภายนอกองค์การ แสวงหาความคิดและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจากคู่แข่ง จากการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก และจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ

3. จ้างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม คุณลักษณะของผู้ที่สามารถสรรหาความคิดได้มากมาย ได้แก่ เป็นผู้เชี่ยวชาญในหนึ่งหรือสองสาขา สนุกกับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมักจะเป็นคนที่ชอบทำงานแบบสันโดษ เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง มีวิธีในการมองสิ่งต่าง ๆ แบบใหม่และแตกต่างไปจากคนอื่น

4. การส่งเสริมให้มีการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่าง ๆ ผู้นำสามารถกระตุ้นให้เกิดการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่าง ๆ

5. การให้การสนับสนุนผู้คิดค้นนวัตกรรม ผู้คิดค้นนวัตกรรมต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพราะถ้าหากปราศจากการสนับสนุนแล้วความคิดใหม่หลายอย่างก็อาจต้องล้มเลิกไปกลางคัน ผู้บริหารระดับอาวุโสสามารถจัดหาทรัพยากรที่ผู้คิดค้นนวัตกรรมต้องการเพื่อที่จะได้พัฒนาความคิดของพวกเขาให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมา เช่น ให้อำนาจที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์เพื่อทำการทดลอง การให้อุปกรณ์ที่มีมูลค่าไม่สูงนักและให้การช่วยเหลือเป็นบางครั้ง และให้เวลาปลีกตัวจากการทำงานประจำเพื่อช่วยต่อยอดความคิดนั้น

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า การพัฒนานวัตกรรมองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายกลุ่ม ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารส่วนงาน บุคลากร ผู้คิดสร้างสรรค์ ส่วนงานวิจัยและพัฒนา ส่วนงานนวัตกรรม และผู้สนับสนุนนวัตกรรมอื่น ๆ โดยจะมีบทบาทที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะด้านการประกอบการถูกยกให้เป็นทักษะสำคัญของบุคลากรดังกล่าวทั้งหมด ซึ่งอาจเรียกได้ว่า คือ นวัตกรรม ทั้งนี้การพัฒนาด้านบุคลากรจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. ผู้นำนวัตกรรม (Leaders) คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และกระบวนการนวัตกรรม

2. ผู้สนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Catalyst) คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพแสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม กระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่นวัตกรรม

3. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) คือ การวางแผนจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อบทบาทของบุคลากรต่าง ๆ ในการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม

Christiansen (2000) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรองค์กรนวัตกรรมจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเครื่องมือหรือวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1. การหมุนเวียนตำแหน่งงาน จะทำให้พนักงานได้พบกับความคิดและสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดมุมมองในการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิมและช่วยให้มี

ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และช่วยพัฒนาให้ทีมงานมีความหลากหลายทางด้านมุมมองและแนวคิด ซึ่งจะส่งผลดีต่อการแก้ปัญหาและการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการสร้างนวัตกรรม

2. รูปแบบการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นวิธีที่ส่งผลต่อการบริหารงานและนวัตกรรมขององค์กร จะเห็นได้ว่าบางองค์กรผู้บริหารหรือทีมงานระดับสูงจะเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในสายงานเพียงไม่กี่สายงาน ซึ่งไม่มีความหลากหลายทางด้านมุมมองและแนวคิดผู้บริหารหรือทีมงานระดับสูงควรจะต้องประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายด้านประสบการณ์การทำงานหรือมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่แตกต่างกัน เพราะในการแก้ปัญหาขององค์กรนั้นจะต้องใช้ความหลากหลายในมุมมองและแนวความคิด

3. การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน องค์กรนวัตกรรมให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอาชีพ เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานด้านเทคนิคที่ทำงานในโรงงานได้มีโอกาสได้พบกับลูกค้า เพราะการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของลูกค้าจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้ที่จะใช้ทรัพยากรในโรงงานเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งถือเป็นการเตรียมตัวที่ดีสำหรับการสร้างนวัตกรรมและเป็นแนวทางที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสินค้าใหม่

Tidd (2001) กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นลักษณะหลักขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง คือ การอบรมและพัฒนา การอบรมพัฒนาเป็นการลงทุนเกี่ยวพันกับความสามารถทางเทคโนโลยี องค์กรมีความสามารถในการผลิต ผลิตภัณฑ์ การบริหาร การออกแบบ คุณภาพที่ดี และผลงานจำเป็นต้องใช้เครื่องมือใหม่ ๆ จึงต้องมีความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการผลิตเหมือนเช่นนวัตกรรมบุคคลต้องมีทักษะในการเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือใหม่ ๆ และแนวทาง การปฏิบัติกรอบรมและพัฒนา เป็นการจูงใจบุคคลโดยเพิ่มประสบการณ์ ความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ ความสามารถใหม่ ความมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การอบรมและพัฒนาจะเป็นโอกาสที่ดีของบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับแล้วดีกว่ารางวัลที่ได้รับเป็นเงิน ซึ่งเสมือนว่าเป็นระบบการให้รางวัลแก่บุคคลอีกรูปแบบหนึ่ง การอบรมและพัฒนาเป็นการมอบอำนาจให้บุคคลในการตอบสนอง การสาธิตความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของบุคคล มีความจำเป็นต้องมีทักษะและความมั่นใจ การอบรมและพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในระยะยาว การอบรมไม่เพียงแต่รู้ว่าทำอะไร แต่ต้องมีกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงจุดประสงค์ของการอบรมและพัฒนา คือ แรงจูงใจการนำไปสู่นิสัยการเรียนรู้สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่มุ่งส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด และค่านิยมของบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถภาพที่ดีขึ้น มีเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร จากทัศนะและผลการศึกษาของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายไปในแนวทางเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาตัวบ่งชี้ที่แสดงในตารางมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่ชื่อต่างกันที่เป็นกลาง สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่แตกต่างกันนั้นเพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ตาราง 13 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร

สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการ ศึกษา (2548)	การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วย แก้ปัญหาแก่ เพื่อนร่วมงาน	ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างและ การมีส่วนร่วมใน การพัฒนา บุคลากร	สร้างเครือข่าย การพัฒนา บุคลากร	การส่งเสริม สนับสนุนและ ให้โอกาสเพื่อน ร่วมงานได้พัฒนา ในรูปแบบต่าง ๆ
วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554)	การพัฒนาและ เสริมสร้างความรู้	วิสัยทัศน์ของผู้นำ ในการบริหาร จัดการพัฒนา บุคลากร ให้มีศักยภาพ		
ชวน ภารังกุล (2556)			การส่งเสริมให้มี การผสมผสาน ความคิด จากฝ่ายต่าง ๆ	ให้การสนับสนุน ผู้คิดค้นนวัตกรรม
สำนักงาน นวัตกรรม แห่งชาติ (2562)		บทบาทของ ผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ นวัตกรรม	การติดต่อสื่อสาร เพื่อความร่วมมือ ที่ให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ	การเปิดโอกาส ให้บุคลากรแสดง การขับเคลื่อนด้าน ความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม

ตาราง 13 (ต่อ)

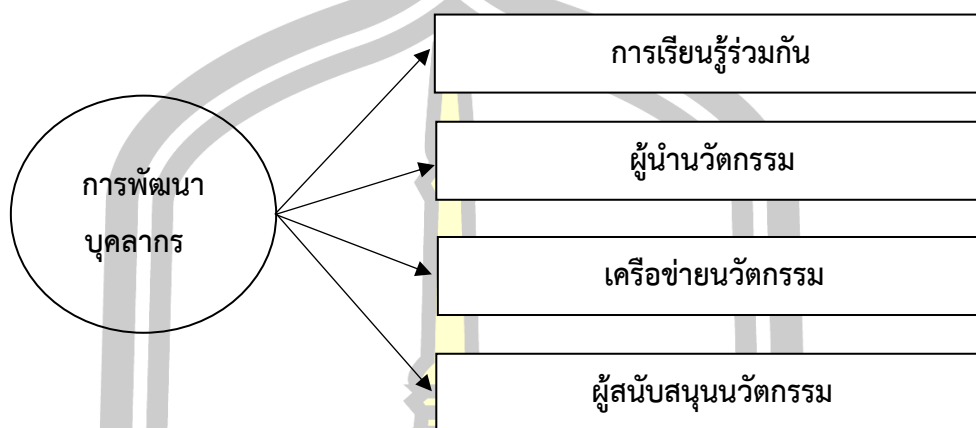
Christiansen (2000)	การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน			บุคคลากรมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์
Tidd (2001)	การเพิ่มความรู้ทักษะและความสามารถ			การให้รางวัลแก่บุคคลากรนวัตกรรม
ผลการสังเคราะห์	การเรียนรู้ร่วมกัน	ผู้นำนวัตกรรม	เครือข่ายนวัตกรรม	ผู้สนับสนุนนวัตกรรม

ตาราง 14 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)		วิทยาลัยการพัฒนารัฐบาล (2554)		สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562)		Christiansen (2000)		Tidd (2001)		ความถี่	ร้อยละ
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
1. การเรียนรู้ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4	67
2. ผู้นำนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3	50
3. เครือข่ายนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3	50
4. ผู้สนับสนุนนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	83

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการแสดงทัศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่สูง (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร ได้ 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การเรียนรู้ร่วมกัน 2) ผู้นำ

นวัตกรรม 3) เครือข่ายนวัตกรรม และ 4) ผู้สนับสนุนนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดในแต่ละตัวบ่งชี้ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร

การเรียนรู้ร่วมกัน

Senge (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นกระบวนการปรับแนวความคิดแนวปฏิบัติ รวมทั้งจุดมุ่งหมายของทีมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และพัฒนาความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมาชิกในทีมทุกคนต้องการอย่างแท้จริง

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลงสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป

อำนาจ วัดจินดา (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีอิทธิพลส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นวินัยที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ โดยเริ่มจากตนเอง และพัฒนาความรู้ร่วมกับผู้อื่น เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องและเป็นกระบวนการของการจัดแนวคิด แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ในแนวทางเดียวกันเป็นการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องการอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นมา และสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดเป็นรูปธรรมนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป

ผู้นำนวัตกรรม

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) กล่าวว่า ผู้นำนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งภูมิปัญญาความรู้ความคิดขับเคลื่อนให้คนในองค์กร สามารถสร้างสิ่งใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์การด้วยผลลัพธ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์สินค้ากระบวนการและบริการ

จุรีวรรณ จันทลา (2557) กล่าวว่า ผู้นำนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่าในการจะขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรนั้นผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง

กุลชลี จงเจริญ (2561) กล่าวว่า ผู้นำนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่มีสมรรถนะบุคลิกภาพ บทบาทความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ เน้นสัมพันธ์ภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์

Horth และ Buchner (2009) กล่าวว่า ผู้นำนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของผู้นำที่สามารถนำเอาความคิดใหม่ ๆ และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิมมาใช้ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายหรือใช้ในการแก้ปัญหาที่ประสบอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือร่วมแรงกันเพื่อองค์กร

Weiss และ Legrand (2011) กล่าวว่า ผู้นำนวัตกรรม หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่ซับซ้อนแล้วค้นพบแนวทางดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

Baumgartner (2012) กล่าวว่า ผู้นำนวัตกรรมว่าเป็นผู้สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ มีความคิดที่ยิ่งใหญ่และสามารถจูงใจให้บุคคลรอบตัวนำความคิดไปสู่ความจริง

สรุปได้ว่า ผู้นำนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่มีสมรรถนะบุคลิกภาพ บทบาทความสามารถ และความเข้าใจต่อนวัตกรรมอย่างเพียงพอที่จะแสดงบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม และบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม รวมทั้งให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร

เครือข่ายนวัตกรรม

Schuler (1996) กล่าวว่า เครือข่าย คือ สายใย (web) ของความสัมพันธ์ทางสังคม มีความเป็นเอกภาพ มีพลังความยึดโยง (cohesive) และมีการสนับสนุนกัน

Paul (1997) กล่าวว่า เครือข่าย หมายถึง กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน และยังคงมีอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน สำหรับมุมมองของการแข่งขันในภาคธุรกิจนั้นต้องอธิบายในมิติของความสัมพันธ์ด้านการประสานความร่วมมือที่เป็นภารกิจ หรือการดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันทางธุรกิจ และยังต้องมององค์การในมุมมองที่มีเครือข่ายเป็นฐานทรัพยากร (network-based) รูปแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

Pyka (2002) กล่าวว่า องค์กรจะเข้าร่วมและให้ความร่วมมือภายในเครือข่ายนวัตกรรม องค์กรจะต้องมีสิ่งจูงใจที่มาจากฐานของความรู้ มีสัมพันธ์ภายในเครือข่ายนั้นจะเป็นแบบไม่ทางการมากนัก และมีความไว้วางใจกัน โดยเป้าหมายของการร่วมมือกันในเครือข่ายก็เพื่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและการรักษาพนักงานที่เป็นวิศวกรและนักวิทยาศาสตร์ และเพื่อการเสนอช่องทางของความรู้ที่จะสามารถนำไปใช้ได้ในอนาคต

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) กล่าวว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย และมีพันธมิตรในการสร้างนวัตกรรมองค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมหรือเข้าร่วมในทีมคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนทรัพยากรเงินทุน ความรู้ และเทคโนโลยี เพื่อสร้างหรือเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและการลงทุน เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้ร่วมงาน มหาวิทยาลัย องค์กรภาครัฐและเอกชน

สรุปได้ว่า เครือข่ายนวัตกรรม หมายถึง กลุ่มคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยน ข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือ การเชื่อมโยง และการร่วมสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ การพัฒนาความสามารถ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

ผู้สนับสนุนนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) กล่าวว่า ผู้สนับสนุนนวัตกรรม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพแสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม กระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่นวัตกรรม

วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา (2554) กล่าวว่า องค์กรจะต้องจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากร เพื่อส่งเสริมนวัตกรรม คือ มีการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรและการลงทุนสำหรับการค้นหา พัฒนา การศึกษา การฝึกอบรม และการนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ มีการจัดตั้งกองทุนในการสนับสนุน ความคิดหรือโครงการนวัตกรรมที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึง มีการให้เวลากับพนักงานในการสร้าง ความคิดใหม่และนวัตกรรม มีเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยสำหรับการศึกษา และการสร้างสรรค์ นวัตกรรม จัดให้มีห้องสมุดสำหรับค้นคว้าและจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ทางนวัตกรรม

Senge (2000) กล่าวว่า การสนับสนุนในด้านความรู้ ผู้บริหารในฐานะผู้มีบทบาท สำคัญในระดับองค์กรจะต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากผู้บริหาร ไม่เป็นผู้ริเริ่ม โดยเฉพาะการสนับสนุนของผู้บริหารเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งจะต้องทำให้ พนักงานในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นภารกิจที่ทำหายสำคัญ ของผู้บริหารในปัจจุบัน ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านความรู้ ผลตอบแทนและงบประมาณ

สรุปได้ว่า ผู้สนับสนุนนวัตกรรม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพ แสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร เพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่วัตกรรม และการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรมี บทบาทขับเคลื่อนและสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมการคิด นอกกรอบและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร สนับสนุนให้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวอย่างที่ดีของพนักงานคนอื่น ๆ การสนับสนุนด้านการใช้ ทรัพยากรอย่างเหมาะสมในการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนด้านกฎระเบียบที่เอื้อให้บุคลากรได้รับการฝึก ทักษะเพื่อก่อให้เกิดความชำนาญในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 15 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ประเด็นคำถาม
1. การเรียนรู้ร่วมกัน	การที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นมา และสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมให้เกิดเป็นรูปธรรม นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป	1) มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 2) มีสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมของบุคลากรให้เกิดเป็นรูปธรรม
2. ผู้นำนวัตกรรม	ผู้นำที่มีสมรรถนะบุคลิกภาพ บทบาทความสามารถ และความเข้าใจต่อนวัตกรรมอย่างเพียงพอที่จะแสดงบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม และบทบาทในการให้คำปรึกษา แนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ นวัตกรรม รวมทั้งให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร	1) ผู้บริหารองค์กรมีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาทความสามารถ และความเข้าใจต่อนวัตกรรมอย่างเพียงพอที่จะแสดงบทบาทนำ และมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม 2) ผู้บริหารมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม รวมทั้งให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ของบุคลากร

ตาราง 15 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ประเด็นคำถาม
3. เครือข่ายนวัตกรรม	กลุ่มคนหรือองค์กรที่สมัครใจ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือการเชื่อมโยงและการร่วมสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ การพัฒนาความสามารถ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร	1) มีการประสานความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อขอความช่วยเหลือในการสร้างนวัตกรรม 2) มีแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร
4. ผู้สนับสนุนนวัตกรรม	การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพ แสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมผ่านการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร เพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ ส่วนนวัตกรรม และการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรมีบทบาทขับเคลื่อน และสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม	1) มีการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพแสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมผ่านการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ ส่วนนวัตกรรม 2) มีการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรมีบทบาทขับเคลื่อนและสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม

5. การสื่อสารองค์กร

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กรที่จะนำเสนอต่อไปนี้ มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร ดังต่อไปนี้

จิรัฐญา แสงหิรัญ (2557) กล่าวว่า การสื่อสารองค์กร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกซึ่งเป็นการบอกถึงการสื่อความหมาย โดยอาศัยกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน

ข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ ตลอดจนประสบการณ์ระหว่างกันและกัน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและทำให้สิ่งที่สื่อสารสัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการ

อรรถพ นิยมเดชา (2557) กล่าวว่า การสื่อสารองค์กร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า คุณลักษณะของการสื่อสาร 3 ประการดังต่อไปนี้

ประการแรก การสื่อสารในองค์กรมุ่งเน้นถึงการประสานร่วมมือกันและมุ่งถึงเป้าหมายของทุกฝ่ายขององค์กรเป็นหลัก เนื่องจากการสื่อสารเกิดขึ้นในขอบเขตขององค์กรซึ่งเป็นแหล่งรวมทรัพยากรต่าง ๆ และคนที่มีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายภายในองค์กร และทำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น การประสานงานระหว่างกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็นหัวใจของความสำเร็จกิจกรรมการสื่อสารทั้งหลายที่เกิดขึ้น ก็เพื่อที่จะพยายามให้เกิดการประสานงานที่ดีของฝ่ายต่าง ๆ ภายในกรอบดังกล่าวนี้ จะเห็นว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นส่วนมากจะสัมพันธ์กับฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรที่ทำอยู่ ซึ่งงานด้านการตัดสินใจ การวัดและการประเมินผลงาน หรือการให้มีส่วนร่วมในการบริหาร การติดตามและการปฏิบัติงาน ล้วนแล้วแต่ต้องมีการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญ

ประการที่สอง การสื่อสารขององค์กรจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานภายในกรอบของระบบองค์กรที่จัดไว้เป็นโครงสร้าง ซึ่งการสื่อสารเป็นไปตามสภาพของสภาพองค์กรที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างที่มีลำดับสูงต่ำของอำนาจหน้าที่ มีความสำคัญระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และยังมีโครงสร้างทางสังคมของบุคคลที่ทำงานอยู่ด้วยกันที่เป็นที่ยอมรับระหว่างกันด้วย โครงสร้างทั้งในส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้อาจเป็นตัวเสริมหรือบั่นทอนการติดต่อสื่อสารในองค์กรได้เสมอ

ประการสุดท้าย การสื่อสารขององค์กรจะต่างกับการสื่อสารอื่น ๆ เพราะการสื่อสารขององค์กรนอกจากจะเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นในขอบเขตขององค์กรแล้วยังเป็นการสื่อสารที่มีการข้ามไปมาในวงต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรเดียวกัน หรือการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามหน้าที่ ตลอดจนเป็นการสื่อสารข้ามพรมแดนของแต่ละองค์กรกับองค์กรต่าง ๆ หรือเป็นการสื่อสารระหว่างองค์กรด้วย

เสนาะ ดิยาวี (2541) กล่าวถึง ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบริการงานในองค์กร ซึ่งการสื่อสารจะทำหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ การสื่อสารที่ใช้ในการออกคำสั่ง การใช้การสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการใช้การสื่อสารในการแก้ปัญหาและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสื่อสารที่ใช้ในการออกคำสั่ง โดยการสื่อสารที่ใช้ในการออกคำสั่งนี้เกิดขึ้นก็เพราะว่า องค์กรประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากซึ่งแต่ละคนถูกกำหนดหน้าที่และบทบาทที่แตกต่างกัน แต่การกระทำของคนแต่ละคนจะเกี่ยวข้องและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรจึงต้องอาศัยหน้าที่ทางการสื่อสารมากำหนดรูปแบบของการทำงาน แปลความหมายและการตัดสินใจของบุคคลทุกคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งในฐานะของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ในการสั่งการ ระบุหน้าที่และขอบเขตในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร โดยหากผู้ปฏิบัติงานคนใดไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือปฏิบัติไม่เหมาะสม ก็แสดงว่าการสั่งการนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การสื่อสารในการออกคำสั่งอาจอยู่ในรูปแบบของการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการออกคำสั่งด้วยวาจาก็ได้

2. การใช้การสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรนั้นมักจะมีรูปแบบภายใต้โครงสร้างขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดและจำกัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งจะยึดถือความสัมพันธ์ของงานเป็นหลักสำคัญ โดยที่ความสัมพันธ์ของงานก็มีลักษณะเช่นเดียวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันจึงจะก่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน

3. การใช้การสื่อสารในการแก้ไขปัญหาและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น กล่าวคือในการบริหารงานองค์กรอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมายที่ต้องตัดสินใจ โดยการตัดสินใจนั้น ๆ อาจจะถูกหรือผิดก็ได้ ผู้ตัดสินใจอาจจะอาศัยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ตัดสินใจโดยยึดถือตนเองเป็นสำคัญหรือยึดถือองค์กรเป็นสำคัญ โดยการตัดสินใจแต่ละครั้งย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปัญหา ซึ่งยากที่จะกำหนดได้ว่าเมื่อใดจะยึดถือตนเองหรือองค์กรเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้กระบวนการตัดสินใจนั้นยุ่งยากซับซ้อนและยากที่จะระบุถึงผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นการใช้การสื่อสารจึงเป็นหนทางหนึ่งที่สำคัญของการรวบรวมและได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กำกวม

รศชพร โกมลเสวิน (2548) กล่าวว่า การบริหารองค์กรให้เติบโตและบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินกิจการจำเป็นต้องใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์กร ช่วยให้พนักงานตระหนักถึงสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถพัฒนากลยุทธ์และสร้างความร่วมมือร่วมใจในการวางแผนเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการสื่อสารองค์กร จึงจะมีประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยลดระดับความไม่แน่ใจที่ผู้รับสารต้องเผชิญในการเลือกแนวทางการทำงาน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2. ช่วยให้ผู้รับสารตระหนักถึงแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ และลุล่วงไปได้ด้วยดี

3. ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจภายในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ชวน ภารังกุล (2556) กล่าวว่า การสื่อสาร (Communication) เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึกนำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องหรือตรงกับจุดประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนั้น องค์การจึงต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี และสามารถนำมาใช้สนับสนุนการบริหารองค์การได้อย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ผู้บริหารองค์การได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารอื่น ทั้งยังใช้การติดต่อสื่อสารในการสั่งการให้มีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การรวมทั้งให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลต่าง ๆ โดยประสิทธิภาพของการบริหารองค์การนั้นเกิดขึ้นได้โดยอาศัยปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่ขาดเสียมิได้ก็คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ปัญหาที่มักเกิดขึ้น คือ ผู้บริหารจะมีวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร การจัดระบบการติดต่อสื่อสารนั้นผู้บริหารต้องจัดให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์การทั้งในโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทัศนคติและค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคคลในองค์การ โดยทั่วไปผู้บริหารมักใช้ระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการเป็นหลัก แต่ก็อาจใช้การติดต่อสื่อสารแบบสื่อสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ และการสื่อสารจากภายนอกเข้ามาเสริมได้ ความรู้และความสามารถในการสื่อสารหลาย ๆ ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานมากขึ้น โดยเฉพาะจะได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผน และการตัดสินใจและสามารถใช้การบริหารที่ดีในการมอบหมายงาน ติดตามงานและประเมินผลงานโดยการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพได้

Christiansen (2000) กล่าวว่า การสื่อสารขององค์การนั้นสามารถช่วยให้เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้ โดยสามารถแบ่งการสื่อสาร ออกได้ 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารภายในองค์การและการสื่อสารภายนอกองค์การ 1) การสื่อสารภายในองค์การ (Internal communication) สามารถแบ่งได้เป็นการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical communication) การสื่อสารแนวนราบ (Horizontal communication) โดยที่การสื่อสารแนวตั้งนั้น จะเป็นการสื่อสารไปยังหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการ เพื่อให้ได้มาเพื่อทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมขององค์การ แต่เนื่องจากโครงการหนึ่งนั้นต้องได้รับทรัพยากรมาจากหลายหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสรรหาทรัพยากร กระบวนการสื่อสารที่ดีควรมีช่วงการสื่อสารที่สั้น เพราะจะทำให้การสื่อสารรวดเร็วขึ้น และลดการบิดเบือนข้อมูล ซึ่งทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนการสื่อสารในแนวนราบนั้น เป็นการสื่อสารระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกรรม (Innovator) ด้วยตนเอง ซึ่งองค์กรควรสนับสนุนให้นวัตกรรมได้มีโอกาสสื่อสาร

เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ ๆ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความคิดในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ การสื่อสารในลักษณะนี้ จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารแบบเรียบง่าย (Common language) ซึ่งช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากภาษาที่เรียบง่ายจะช่วยให้พนักงานในทุกแผนกมีความเข้าใจตรงกันและไม่เกิดการบิดเบือนของข้อมูล ซึ่งการสื่อสารในแนวราบเป็นวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดในการสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และสุดท้ายก็ก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมา การสื่อสารภายในองค์กรที่องค์กรควรจัดตั้งให้ผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานการสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรม โดยประสานงานระหว่างฝ่ายเทคนิคกับฝ่ายนวัตกรรม และควรมีการจัดตั้งสำนักงานสำหรับรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร รวมทั้งเพื่อสนับสนุนทางด้านงบประมาณการจัดทำนวัตกรรมด้วย โครงสร้างการสื่อสารควรให้สามารถสื่อสารได้หลายช่องทาง เพื่อเป็นการเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารและเป็นการลดการบิดเบือนข้อมูล ทั้งนี้ยังช่วยลดความผิดพลาดและสร้างความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง 2) การสื่อสารภายนอกองค์กร (External communication) เป็นลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและเทคโนโลยีอย่างมาก โดยเฉพาะการสื่อสารนั้นถือเป็นการสื่อสารภายนอกองค์กรที่องค์กรนวัตกรรมจะต้องใช้ความสามารถ เพราะการสื่อสารกับลูกค้าจะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นและมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

Tidd, Bessant และ Pavitt (2001) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรนวัตกรรมต้องมีหลายช่องทาง เช่น จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและการสื่อสารด้านข้าง การสื่อสารต้องใช้ช่องทางสื่อสารหลายอย่างและมีสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดความล้มเหลวในกระบวนการนวัตกรรม คือ ความล้มเหลวในการสื่อสารการมีส่วนร่วมระหว่างความแตกต่างของหน้าที่การพัฒนา วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ การสื่อสารที่บ่อย ๆ ทำให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จ การแก้ปัญหาหาโดยใช้ความรู้ระหว่างองค์กร องค์กรจะมีประโยชน์จากผู้รวบรวมความรู้ โดยมุ่งไปที่การสื่อสาร วิธีการสื่อสารประกอบด้วย การหมุนเวียนงาน ทีมงานข้ามสายงาน และงานโครงการ การพบทวนในที่ประชุมสื่อหลายอย่าง เช่น วิดีโอ และการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรมีการยอมรับความคิดการจัดการความรู้ เพราะนวัตกรรมต้องการการสร้างสรรค์ การรวมกัน การแบ่งปัน และการจัดการความรู้ มีช่องทางการสื่อสารเครือข่ายความรู้ในองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ และการใช้อินเทอร์เน็ต

ในทุกองค์กรจะมีการสื่อสารเป็น 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสรุปได้ดังนี้ (Chester I. Barnard, 1983 อ้างอิงมาจาก นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544)

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication)

- 1.1 ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
- 1.2 อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- 1.3 เส้นทางของการสื่อสาร ต้องสั้นและตรงประเด็น
- 1.4 ผู้ที่มีความสามารถเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร คือ เจ้าหน้าที่

หัวหน้างาน

- 1.5 เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
- 1.6 ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้
2. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication)

2.1 ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเอง และการตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ

2.2 ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร การใช้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อสารและบุคคลที่จะสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การสื่อสารองค์กร หมายถึง กระบวนการการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร มุ่งเสริมภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับสาธารณชนภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสื่อสารองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการขององค์กร พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร จากทัศนะและผลการศึกษาของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ตัวบ่งชี้บางตัวมีความหมายไปในแนวทางเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาตัวบ่งชี้ที่แสดงในตารางมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่ชื่อต่างกันที่เป็นกลาง สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมตัวบ่งชี้อื่นที่แตกต่างกันนั้นเพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กรดังนี้

ตาราง 16 การสังเคราะห์หัวขั้วองค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร

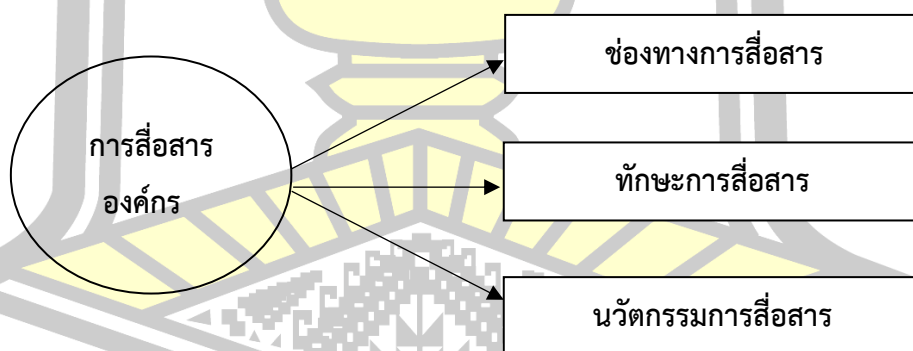
ธงชัย สันติวงษ์ (2540)	การประสานงานกัน ของฝ่ายต่าง ๆ	การสื่อสารข้ามแผนก และข้ามหน้าที่	
เสนาะ ดิเยาว์ (2541)	การสื่อสารที่ใช้ใน การออกคำสั่ง	การสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	การใช้การสื่อสาร ในการแก้ปัญหาและ ความไม่แน่นอน
รชขงพร โกมลเสวิน (2548)		การสื่อสารสร้าง ความเข้าใจระหว่าง ผู้บริหารกับพนักงาน	
ชวน ภารังกุล (2556)	การติดต่อสื่อสาร ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	ความรู้ความสามารถ ในการสื่อสาร หลายระบบ	
Christiansen (2000)	การสื่อสารได้ หลายช่องทาง	การสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดใหม่ ๆ	ข้อมูลข่าวสารที่ เกี่ยวข้องกับลูกค้า และเทคโนโลยี
Tidd, Bessant และ Pavitt (2001)	การสื่อสารต้องใช้ ช่องทางสื่อสาร หลายอย่าง		ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และใช้อินเทอร์เน็ต ในการสื่อสาร
ผลการ สังเคราะห์	ช่องทางการสื่อสาร	ทักษะการสื่อสาร	นวัตกรรมการสื่อสาร

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 17 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร

ตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้านการสื่อสารองค์กร	ธงชัย สันติวงษ์ (2540)	เสนาะ ดิยาวุ (2541)	รศชงพร โกมลเสวิน (2548)	ชวน ภาวังกุล (2556)	Christiansen (2000)	Tidd, Bessant และ Pavitt (2001)	ความถี่	ร้อยละ
1. ช่องทางการสื่อสาร	✓	✓		✓	✓	✓	5	83
2. ทักษะการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	100
3. นวัตกรรมการสื่อสาร		✓			✓	✓	3	50

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กรที่นักวิชาการแสดงทัศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาความถี่สูง (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร ได้ 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ช่องทางการสื่อสาร 2) ทักษะการสื่อสาร และ 3) นวัตกรรมการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดในแต่ละตัวบ่งชี้ ดังนี้



ภาพประกอบ 7 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร

ช่องทางการสื่อสาร

Rogers (1995) กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ นวัตกรรมสื่อสารรวมทั้งสื่อที่ใช้ในนวัตกรรมสื่อสารที่ถูกสร้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเสียงตามสาย

ภายในชุมชน สื่อบุคคล เช่น ผู้นำชุมชนโดยการวางแผนการใช้สื่อเหล่านี้จะถูกระดมหรืออยู่บนแนวคิด การรู้ในการสื่อสารเช่นกัน

เสรี วงษ์มณฑา (2540 อ้างถึงใน นุจรี ภาคาสัตย์ และธีรรัตน์ พิริยะพลิน, 2558)

กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสาร คือ เครื่องมือหรือช่องทางในการนำสารไปให้ผู้รับสารทราบความหมาย ของสารนั้นตามความมุ่งหวังของผู้ส่งสาร โดยการส่งสารนี้อาจเกิดขึ้นโดยใช้วิธีการผ่านประสาทสัมผัส ทางใดทางหนึ่งหรือหลายทางร่วมกัน ทั้งนี้ สื่อหรือช่องทางในการนำสารไปยังผู้รับสารอาจเป็นสื่อตาม ธรรมชาติ อันได้แก่ แสง เสียง หรืออากาศ หรืออาจจะเป็นสื่อที่มนุษย์ ประดิษฐ์ขึ้นก็ได้ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ นิตยสาร วารสาร รายงาน แผนที่ แผนที่ภูมิ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2555) กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง พาหนะที่นำหรือพาข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ดังนั้น ช่องทางการสื่อสารจึงอาจหมายถึง ประสาทสัมผัส ทั้ง 5 ของมนุษย์ที่รับรู้ความหมายจากสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การดมกลิ่น การสัมผัส และการลิ้มรส เป็นต้น หรือนอกจากนี้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อยังอาจ หมายถึงคลื่น แสงคลื่นเสียงและอากาศที่อยู่รอบ ๆ ตัวคนเราด้วย

Zaremba (2010) กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญ ที่จะช่วยเพิ่มแรงดึงดูดหรือความน่าสนใจให้กับข้อมูลข่าวสารหรือข้อความที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยช่องทางการสื่อสารหลากหลาย ได้แก่ การสื่อสารผ่านการเขียน (การเขียนรายงานประจำ การทำบันทึก ประกาศหรือจดหมายข่าว สรุปรายงานประจำปีและผลการสำรวจพนักงาน และบอร์ดประกาศ) การสื่อสารผ่านการพูด (การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การประชุมแบบส่วนตัว การประชุมแบบสนทนา) และการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารผ่านสื่อสังคม (Social Media; เช่น Blogs, Micro Blogging, Wikis, Social Networking, Podcasting, Video and Photo Sharing, Line และ Facebook)

สรุปได้ว่า ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง ช่องทางที่ใช้เผยแพร่ข่าวสารหรือการสื่อสาร รวมทั้งสื่อที่ใช้ในวงการสื่อสาร และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน และการบริการ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ได้แก่ การสื่อสารผ่านการเขียน การสื่อสารผ่านการพูด การสื่อสารผ่านเทคโนโลยี และการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์

ทักษะการสื่อสาร

กิดานันท์ มลิทอง (2548) กล่าวว่า ทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการ รับและส่งสารเพื่อถ่ายทอดความคิด ความรู้ และทัศนคติของตนอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรม และสถานการณ์ต่าง ๆ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) กล่าวว่า ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการนำเสนอความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน และการกระทำ อย่างหลากหลาย

รูปแบบ และเหมาะสมเข้ากับสถานการณ์ใช้การสื่อสาร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ เช่น การแจ้งข่าว การสอน การจูงใจ และเชื้อเชิญ ตลอดจนนำสื่อ และเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และทราบถึงผลกระทบ

อภิขญา อยู่ในธรรม (2557) ได้เสนอว่า การสื่อสารในศตวรรษที่ 21 จะต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และทักษะ การสื่อสารทางอวัจนภาษา หลากหลายรูปแบบและสื่อสารได้หลายภาษา ตลอดจนสามารถใช้ การสื่อสารเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย ทั้งการให้ข้อมูล การสอนการกระตุ้น หรือ การโน้มน้าว สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย เลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประเมินผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้สื่อเหล่านั้น และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพ แวดล้อมที่ต่างกัน

สรุปได้ว่า ทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง เพื่อแสดงความรู้สึกนึกคิดของตนอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน มีทักษะการใช้นวัตกรรม การสื่อสาร สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

นวัตกรรมการสื่อสาร

Rogers 1995) กล่าวว่า นวัตกรรมการสื่อสาร หมายถึง วิธีการและกระบวนการ สื่อสารที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งรอบด้านในทุกมิติของกระบวนการสื่อสาร จนเกิดเป็น รูปแบบ วิธีการใหม่ ในการสร้างสาร การประยุกต์ใช้สื่อหรือเทคโนโลยีสื่อที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ เหมาะสมกับแต่ละบริบทของการสื่อสารในแต่ละชุมชน ตลอดจนมีความเหมาะสมกับผู้รับสาร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการสื่อสารที่จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ต่อไป

อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว (2557) กล่าวว่า นวัตกรรมการสื่อสาร หมายถึง การสร้าง รูปแบบใหม่ วิธีการใหม่ ความคิดใหม่ในการสื่อสารที่ยังไม่เคยใช้มาก่อน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับ เทคโนโลยีการสื่อสารให้เข้ากับบริบททางการสื่อสาร เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด จนเกิดเป็น นวัตกรรมการสื่อสารซึ่งจะสามารถทำให้เกิดการรวมตัวกันทางสังคมแบบใหม่

สรุปได้ว่า นวัตกรรมการสื่อสาร หมายถึง วิธีการและกระบวนการสื่อสารที่ผ่าน การศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งรอบด้านในทุกมิติของกระบวนการสื่อสาร โดยที่นวัตกรรมการสื่อสาร จะมีกระบวนการสื่อสารที่ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล การใช้สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรม การสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อพัฒนา การบริหารจัดการและให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

ตาราง 18 การสังเคราะห์เนื้อหาตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร

ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ประเด็นคำถาม
1. ช่องทางการสื่อสาร	ช่องทางที่ใช้เผยแพร่การสื่อสาร รวมทั้งสื่อที่ใช้ในนวัตกรรมการสื่อสาร และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน และการบริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย	1) มีช่องทางที่ใช้เผยแพร่การสื่อสาร รวมทั้งสื่อที่ใช้ในนวัตกรรมการสื่อสาร และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน 2) มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย
2. ทักษะการสื่อสาร	ความสามารถในการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง เพื่อแสดงความรู้สึกรักนึกคิดของตนเองอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน มีทักษะการใช้ นวัตกรรมการสื่อสาร สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	1) ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร และพัฒนาทักษะการสื่อสารแก่บุคลากรเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน 2) บุคลากรมีทักษะการใช้ นวัตกรรมการสื่อสาร สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
3. นวัตกรรมการสื่อสาร	กระบวนการสื่อสารที่ผ่านการศึกษา วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งรอบด้านในทุกมิติของกระบวนการสื่อสาร โดยที่ นวัตกรรมการสื่อสารจะมี กระบวนการสื่อสารที่ง่ายและ สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล การใช้ สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมการสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนา การบริหารจัดการ	1) มีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้สื่อ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมการสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน 2) มีการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารมาใช้ เพื่อพัฒนา การบริหารจัดการ

ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

นวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันและในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยนวัตกรรมไม่ใช่สิ่งจำเป็นแต่เฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น ภาครัฐก็จำเป็นที่จะต้องมีการนวัตกรรมไว้รองรับการเปลี่ยนแปลง (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2555) ทั้งนี้รวมถึงสถานศึกษาที่เป็นต้นทางของการสร้างทรัพยากรมนุษย์ป้อนให้กับทุกระบบ แต่เมื่อพิจารณาถึงสภาพการจัดการศึกษาของไทยกลับพบว่า การจัดการศึกษาของไทยยังมีปัญหาในด้านคุณภาพการศึกษาที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยและต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชียคุณภาพของกำลังแรงงานอายุ 15 ขึ้นไป ยังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน ผู้เรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษามีสัดส่วนน้อยกว่าประเภทสามัญศึกษา ทำให้มีการขาดแรงงานระดับกลาง ในด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณทางการศึกษา มีปัญหาเชิงโครงสร้าง และระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก ดังนั้นจึงต้องมีเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้แก้ปัญหา และพัฒนาระบบการศึกษาดังกล่าว คือ องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เหมาะสม โดยนวัตกรรมถูกจัดให้อยู่ในยุทธศาสตร์สำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ทั้งด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างเสริมคุณภาพชีวิต และการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการการศึกษา ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (ชูชาติ พ่วงสมจิตต์, 2560) การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่มีการบริหารจัดการในการเพิ่มขีดความสามารถ การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบ และทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร มีการส่งเสริมสนับสนุนการคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น หรือการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมจากสิ่งที่มีอยู่แต่เดิมให้ดีขึ้น เกิดเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ และยกระดับคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถคิดค้นทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตั้งแต่กระบวนการทำงาน การผลิตผลงาน ทั้งรูปแบบการบริหาร การจัดทำหลักสูตร การสร้างสื่อ หรือวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมถึงการวัดและประเมินผล เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนตามศักยภาพ และมีสมรรถนะพร้อมในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป (องค์การ ประจันเขตต์, 2557) สรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการ รวมไปถึงกระบวนการทางความคิด แล้วทำให้การศึกษาหรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม

การศึกษาความต้องการจำเป็น

ความหมายของความต้องการจำเป็น

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

Kaufman และ English (1992 อ้างอิงจาก สุวิมล ว่องวาณิช, 2548) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นหรือต้องการให้เกิดขึ้น

Stufflebeam และคณะ (1985 อ้างอิงจาก ปานจันทร์ โททอง, 2542) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่ต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยให้ความหมายความต้องการจำเป็นตามมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านความแตกต่าง (Discrepancy View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Desired Performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (Observed Performance)
2. มุมมองด้านความเป็นประชาธิปไตย (Democratic View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความปรารถนา ความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้
3. มุมมองด้านการวิเคราะห์ (Analytic View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง สารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามีผลสำคัญต่อหน่วยงานและทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน
4. มุมมองด้านการวินิจฉัย (Diagnostic View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่คุณค่าได้พิจารณาแล้วว่า มีความบกพร่อง หรือขาดหายไป (Deficiency of Absence) และ พิสูจน์ความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ หรือสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (What is?) กับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวัง (What should be?)

Mckillip (1995 อ้างอิงจาก ถนอมจิตต์ ขุฑตะกะพันธ์, 2546) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง การตัดสินคุณค่าของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบและพยายามในการแก้ปัญหา 4 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคุณค่า แตกต่างกันแต่ละบุคคล
2. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ความต้องการจำเป็น อยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
4. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน เป็นสภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง แก้ไขตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประเภทของความต้องการจำเป็น

มีนักวิชาการได้จัดประเภทความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

Witkins (1994 อ้างอิงจาก สุวิมล ว่องวานิช, 2548) ได้จำแนกความต้องการจำเป็นตามองค์กรผู้รับและผู้ให้บริการออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการจำเป็นระดับปฐมภูมิ (Primary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service Receivers) หรือลูกค้าในทางการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน ความต้องการจำเป็นระดับทุติยภูมิ (Secondary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ (Service Providers) เช่น ความต้องการจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงาน ความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร และความต้องการจำเป็นระดับตติยภูมิ (Tertiary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากรและการแก้ปัญหา (Resources Solution) ซึ่งช่วยในการดำเนินงานของหน่วยงาน ในบรรดาความต้องการจำเป็นทั้งหมด Witkins เห็นว่า ความต้องการที่มีความสำคัญที่สุด คือ ความต้องการจำเป็นเป็นระดับปฐมภูมิ เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องรับใช้

Witkins และ Alschuld (1995 อ้างอิงจาก ปานจันทร์ โททอง, 2542) ได้จำแนกประเภทของความต้องการจำเป็น ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 (Primary) ความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service Receivers) เช่น นักเรียน ลูกค้า คนไข้ ผู้ใช้ข้อมูล พนักงาน เป็นต้น

ระดับที่ 2 (Secondary) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการและกำหนดนโยบาย (Service Providers and Policymakers) เช่น ครู ผู้ปกครอง บรรณารักษ์ ผู้บริหาร ผู้จัดการ

ระดับที่ 3 (Tertiary) ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรหรือวิธีแก้ปัญหา (Resources or Solutions) เช่น อาคารสถานที่ การอำนวยความสะดวก วัสดุ เทคโนโลยี การขนส่ง เงินเดือน และผลตอบแทน เงื่อนไขการทำงาน เป็นต้น

Kaufman (1993 อ้างอิงจาก สุวิมล ว่องวานิช, 2548) ได้จำแนกความจำเป็นใหม่ตามแนวคิดเชิงระบบได้เป็น 4 ประเภท คือ ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัย (Input Needs) ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ (Process Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome Needs) ความต้องการจำเป็นด้านการแก้ปัญหา (Solution Needs) ตามความคิดของ Kaufman และคณะ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ถือเป็นความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการถือเป็นความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi Needs) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) มีการจำแนกเป็น

1.1 ความต้องการจำเป็นระดับจุลภาค เน้นการวัดผลผลิต

1.2 ความต้องการจำเป็นระดับมหภาค เน้นการวัดผลผลิต

1.3 ความต้องการจำเป็นระดับเมกะ เน้นการวัดผลลัพธ์ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นด้านผลผลิต (Product Gap) ผลผลิต (Output Gap) และผลลัพธ์ (Outcome Gap) ตามลำดับ

2. ความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi Needs) ความต้องการจำเป็น จำแนกเป็นความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ และปัจจัยโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็นด้านกระบวนการ (Process Gap) และด้านปัจจัย (Input Gap)

ถนอมจิตต์ ชูทะกะพันธ์ (2546) ได้จำแนกประเภทของความต้องการจำเป็นโดยใช้หลักการจัดประเภทตามคุณลักษณะ ดังนี้

1. ระดับความต้องการจำเป็น ได้แก่ ความต้องการจำเป็นของสังคม (Mega Needs, Social Needs) ความต้องการจำเป็นขององค์กร (Macro Needs, Organizational Needs) ความต้องการจำเป็นของกลุ่มบุคคล (Group Needs) ความต้องการจำเป็นของบุคคล (Micro Needs, Personal Needs) ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการ (Quasi Needs)

2. สิ่งที่ถูกประเมิน ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิต (Output Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิตและความต้องการ (Product Needs, Input Needs) ความต้องการจำเป็นด้านการแก้ปัญหา (Solution Needs)

3. เจ้าของความต้องการจำเป็น แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการจำเป็นปฐมภูมิ (Primary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ ความต้องการจำเป็นทุติยภูมิ (Secondary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ ความต้องการจำเป็นตติยภูมิ (Tertiary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากร (Resources) และการแก้ไขปัญหา

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้จำแนกความต้องการจำเป็นตามช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ Current Needs) เช่น ความต้องการจำเป็นของครูในปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน

2. ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่กำหนดล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อเตรียมการรับมือ หรือป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิด เช่น ความต้องการจำเป็นในการผลิตบัณฑิตศึกษาในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีลักษณะเช่นใด หากประเทศไทยจะเปลี่ยนผ่านตนเองเข้าสู่สังคมฐานความรู้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความต้องการ

จำเป็นในการพัฒนากำลังคนระดับช่างฝีมือ เพื่อสร้างขีดสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ สุวิมล ว่องวานิช ยังแบ่งประเภทความต้องการจำเป็นตามขอบเขตการวิจัยดังนี้ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete Needs Assessment) มีกิจกรรมต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุด (Needs Identification) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และการกำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหา (Needs Solution)

สรุปได้ว่า ประเภทของความต้องการจำเป็นมีการแบ่งไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้วิจัยว่าต้องการข้อมูลประเภทใด ซึ่งจะช่วยในการออกแบบการวิจัยและการเก็บข้อมูลได้ตรงตามความต้องการหรือจุดมุ่งหมายในการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น มีนักวิชาการได้จำแนกขั้นตอนการประเมินไว้ดังนี้

มยุรีย์ เขียวฉะอ้อน (2541) ได้จำแนกขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นให้ชัดเจน โดยขั้นตอนต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน
2. ออกแบบประเมินความต้องการจำเป็น โดยทำการกำหนดรายการที่จะศึกษาให้ชัดเจนซึ่งรวมถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะในการศึกษา ขอบเขตเนื้อหาของความต้องการจำเป็นที่จะประเมินและชนิดของความต้องการจำเป็นที่ต้องการจำแนก จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและตรงเป้าหมายจะนำไปสู่การเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลและกระบวนการรายงานผลที่ดี ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลอาจรวมถึงการจัดการเรื่อง การสำรวจ การสัมภาษณ์ และการจัดลำดับ
3. ประเมินความต้องการจำเป็นโดยการหาความแตกต่างระหว่างสถานะที่เป็นเป้าหมายกับสถานะที่เป็นจริง จากนั้นจึงศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างซึ่งเป็นปัญหา
4. จัดลำดับความต้องการจำเป็นหรือการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ซึ่งควรทำในรูปแบบของความจำเป็นสูงสุดและต่ำสุด โดยการวางขั้นตอนการเชิงปริมาณเพื่อจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งการจัดหมวดหมู่ของความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์สามารถในการวางแผนปฏิบัติการได้
5. การรายงานผลและการใช้ผล ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นจะทำให้เราทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องแก้ไข ทำให้เราสามารถกำหนดเป้าหมายของโครงการหรือการวางแผนโครงการต่าง ๆ ตลอดจนสามารถตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะประการหนึ่ง

ของการประเมินความต้องการจำเป็นคือ การใช้ผลเพื่อการวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเกณฑ์สำหรับการวัดผลสัมฤทธิ์ หรือการยกระดับมาตรฐานและการตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา ดังนั้น ในขั้นสุดท้ายของกระบวนการคือ การนำผลที่ค้นพบไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การใช้ประโยชน์จากการศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาที่จำกัดคือสามารถส่งข่าวสารไปยังผู้รับสารได้เหมาะสมในช่วงเวลาที่มีอยู่

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้จำแนกขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาที่มุ่งหวัง (What should be?)
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is?)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ 1) และ ข้อ 2)

และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น

4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3) และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

5. การศึกษากำหนดแนวทางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 4)

นอกจากนี้ สุวิมล ว่องวานิช (2548) ยังได้สังเคราะห์ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจากนักวิชาการด้านการประเมินไว้ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ

ระยะแรก เป็นระยะก่อนการประเมินประกอบด้วยขั้นตอนการเตรียมการ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะให้เกิด กำหนดกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการจำเป็น และขั้นการออกแบบการประเมินเกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยามประเภท ขอบข่ายของการประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผนงานด้านทรัพยากรค่าใช้จ่าย และระยะในการดำเนินงาน

ระยะที่สอง เป็นระยะระหว่างการประเมินมีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ระยะที่สาม ระยะหลังการประเมิน มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ การเสนอผลหรือรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดแนวทางการแก้ไขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น ในขั้นของการนำผลไปใช้ประโยชน์นี้ แนวคิดของ Witkins และ Altschuld จะแตกต่างจากแนวคิดอื่นตรงที่มีการนำเสนอให้มีการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น

มิได้หยุดแค่ขั้นการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหานั้น แต่ต้องวางแผนว่าจะนำเอาแนวทางที่กำหนดไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2560) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระยะก่อนการประเมิน ประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะให้เกิด และกำหนดกลุ่มผู้ที่ใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน ขั้นตอนออกแบบการประเมินเกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยาม ประเภท ขอบข่ายการประเมิน การวางแผนการดำเนินงานด้านทรัพยากร ค่าใช้จ่าย และเวลาในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 ระยะระหว่างการประเมิน มีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 3 ระยะหลังการประเมิน มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ การเสนอผลหรือรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบกำหนดแนวทางการแก้ไขเพื่อจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่หรือกำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันกับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือต้องการให้บรรลุ จัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างดังกล่าวแล้วเลือกความแตกต่างที่สำคัญที่สุดมาดำเนินการต่อไป การประเมินความต้องการจำเป็นมีอยู่หลายวิธี ขึ้นอยู่กับคำถามและประเด็นประเมิน นอกจากนี้ก็ควรพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นด้วยวิธีการที่เหมาะสม

การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2548) กล่าวว่า การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หาสาเหตุ และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย จะช่วยให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็น หรือปัญหาที่แท้จริงที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนปัญหาอื่น ซึ่งวิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน ผู้ประเมินจะต้องเลือกใช้และดำเนินการด้วยความระมัดระวังภายในระยะเวลาและทรัพยากรที่จำกัด

วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะแตกต่างกันออกไป แต่วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) ซึ่งสูตรในการคำนวณ คือ $(PNI_{Modified}) = (I-D)/D$

ค่า $PNI_{Modified}$ หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของ

ความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

โดยการหาค่าผลต่างของ I-D หาดด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินที่มีแนวคิด ซึ่งยึดพื้นฐานการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ (Naturalistic Value-Oriented Evaluation: NV Model) เพื่อให้ผู้ประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินด้วยการใช้ศักยภาพของตนเองเป็นหลักสำหรับการให้คุณค่า นอกจากนั้นแล้วยังมุ่งเน้นการให้คุณค่าเพิ่มเติมโดยการนำเสนอด้วยการวิพากษ์ วิจารณ์ สิ่งที่ประเมินจากทัศนะของตนเองอีกด้วย มีนักวิชาการให้ความหมายที่สอดคล้องกันไว้ ดังนี้

Conrad และ Wilson (1985) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินซึ่งถือว่ารูปแบบนี้เป็นวิธีการประเมินทางการศึกษา คือ การวิพากษ์ วิจารณ์ทางการศึกษา โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิธีที่นิยมใช้มากทางอุดมศึกษาและมีความเชื่อถือได้ เพราะถือว่าการตัดสินโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้น ๆ หรือในวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้

Borko (1993) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่า เป็นการประเมินยึดแนวทางการสอนทักษะการปฏิบัติจริง สิ่งหนึ่งที่ยอมรับได้เป็นการสังเกตโดยไม่มีรูปแบบการตัดสินผลเกี่ยวกับการเรียนการสอน จากการพิจารณาผลของงานมีลักษณะพิเศษเป็นการประเมินโดยยึดการตัดสินร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญกับผู้ปฏิบัติอย่างซ้ำซ้อน ผลสำเร็จของการดำเนินการประเมินขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะทางของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ผนวกกับความรอบรู้อย่างกว้างขวางในการปฏิบัติเรื่องนั้น ๆ ของผู้ปฏิบัติไม่เน้นแบบแผนซับซ้อน อาจเจาะจงเลือกจากเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานสำหรับการสรุปผลการตัดสินใจร่วมกัน

Dormer (1994) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่า พัฒนามาจากการประเมินผลงานทางด้านศิลปะที่ผู้เชี่ยวชาญทางศิลปะจะยึดความรู้ ความสามารถที่สั่งสมอยู่ในตนเป็นพื้นฐานของการประเมิน ตัดสินและให้คุณค่าแก่งานศิลปะที่เน้นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างลงตัวระหว่าง

ความเป็นจริง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการให้อิสระในการนำเสนอข้อสรุปจากการประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญที่ยังรู้ ก่อนการวิพากษ์วิจารณ์ผลงานศิลปะตามแง่คิดมุมมองตามศักยภาพของตนเอง ยึดการให้ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะได้มีอิทธิพลทางความคิดต่อคนอื่น จึงทำให้ผลของการประเมิน จากการสรุปตามที่คนที่หลากหลายของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต่างเติมเต็มในการประเมินผลงานทางศิลปะร่วมกัน

Robinson (1998) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่า เป็นการประเมินโดย คณะบุคคลที่ประเมินงานทางด้านศิลปะ โดยเน้นพื้นฐานจากการสรุปร่วมกันของคณะบุคคลที่เป็น ผู้ประเมินเกี่ยวกับความรู้สึกต่อความงามของผลงานศิลปะ การตกแต่งร่วมกันเพื่อตัดสินคุณค่าที่เน้น ความสำคัญด้วยความรู้สึกที่ยังรู้ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ เป็นการรับรู้โดยสัญชาตญาณที่ไม่ได้คำนึง ความมีรูปแบบที่เฉพาะเจาะจง ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจในงานที่ตนเองจะต้องประเมินอย่างถี่ถ้วน บนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ การเห็นคุณค่าในความประณีตทั้งในเทคนิคและรูปแบบ การวิเคราะห์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเน้นการกิจจากแหล่งที่มาของ ผลงานอย่างสมเหตุสมผล เป็นการประเมินซึ่งมีหลักฐานประกอบชัดเจน ตามสภาพจริงและประเมิน เชิงเน้นคุณลักษณะสำคัญ

Eisner (1975) ได้ประยุกต์มโนทัศน์ของศิลปะวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็น รูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิดการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยาย คุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ตีความหมายของคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive Aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญและตัดสินคุณค่าของ สิ่งนั้น (Evaluative Aspect) โดยเสนอว่า การประเมินตามแนวทางของศิลปะวิจารณ์ประกอบด้วย ศิลปะของการรับรู้อันประณีต ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์กับศิลปะของการเปิดเผย คุณภาพของการถ่ายทอดความรู้สึกที่กลั่นกรองเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้น ออกมาได้และได้เสนอแนวทางการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยชี้ให้เห็นลักษณะพิเศษระหว่าง การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและการวิพากษ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) ว่า รูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับความซาบซึ้งและการระบายหรือเปิดเผยความงามของสิ่งที่ ประเมินออกมาเป็นคำพูด จากการที่ Eisner ระบุความเกี่ยวข้องระหว่างวิพากษ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) โดยระบุรายละเอียด 6 ข้อ ที่สนับสนุน Educational Criticism ไว้ดังนี้

1. การวิพากษ์วิจารณ์และช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นจริง คุณภาพ ซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างสาระและรูปแบบของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. การวิพากษ์วิจารณ์จะช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นจริงคุณภาพ ซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบย่อยและองค์รวมของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องการสะท้อนจากการหยั่งรู้สู่การกำหนดวัตถุประสงค์หรือรูปแบบที่เป็นการออกแบบอย่างมีความสมบูรณ์และมีความซับซ้อน

4. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยธรรมชาติของประสบการณ์ที่ลึกซึ้ง (เป็นแก่นแท้) โดยไม่มีรูปแบบรับรู้ที่ง่ายและการสะท้อนกลับของการวิพากษ์ ทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการและผลผลิตของการปฏิบัติงาน

5. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยโดยยึดหลักการพื้นฐานด้วยการแปลความและตัดสินกระบวนการและวัตถุประสงค์ ซึ่งจะอาศัยผลลัพธ์จากการสรุปความเกี่ยวข้องจากประสบการณ์โดยรวมของความมีมนุษยธรรม

6. การวิพากษ์วิจารณ์ใช้การสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการทางวิจัยที่แตกต่างกันของทฤษฎีการหยั่งรู้

โยธิน ศรีโสภ (2550) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นวิธีการประเมินรูปแบบหนึ่งของวิธีการประเมินเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ตามแนวคิดของ Eisner ซึ่งมีความเชื่อว่าการรู้ทันสิ่งต่าง ๆ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบการประเมินมีแนวคิดดังนี้

1. เป็นรูปแบบการประเมินให้ความสำคัญกับผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิในการใช้วิจารณ์ญาณ วิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นหนึ่งที่น่าขึ้นมาให้พิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องใด ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ข้อสรุปประสิทธิภาพความเหมาะสมของสิ่งที่ประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นผลที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) เนื่องจากรูปแบบนี้พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Arts Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาวินิจฉัย เนื่องจากไม่สามารถวัดคุณค่าได้จากเครื่องมือวัดใด ๆ นอกจากการใช้วิจารณ์ญาณของผู้ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น ต่อมามีการประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ จริงรูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ตัดสิน (Judgment) ของบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้ความเชื่อถือในภูมิหลัง ประสบการณ์ ความคิดวิจารณ์ญาณที่ดี และความเที่ยงธรรมของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในการบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ การเลือก

ผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้น ๆ เป็นสำคัญ

จากการค้นคว้าสรุปได้ว่า การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นความต้องการประเมินรูปแบบโดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ ในการพิจารณาวิเคราะห์ในประเด็นที่น่าขึ้นมา ให้พิจารณาว่ามีความเหมาะสมความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด และสมควรที่จะเพิ่มเติมประเด็นอะไรบ้าง เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์ถูกต้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ฐิตินัน ฉัตรจรัสรัตน์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเมื่อเข้าสู่ประชาคมมีองค์ประกอบ 11 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 2) การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ 4) การร่วมกับชุมชนในการระดมทรัพยากร 5) รูปแบบการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน 6) วิธีการพัฒนาครู 7) การนิเทศติดตามการดำเนินงานการจัด การเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน 8) การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน 9) สื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกในการจัดการเรียนรู้ 10) การใช้ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการที่ส่งเสริมการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน และ 11) การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

องค์อร ประจันเขตต์ (2557) ได้ศึกษาองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา พบว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีการสร้างสิ่งใหม่ หรือมีการพัฒนาดัดแปลงสิ่งเดิมทั้งรูปแบบวิธีการทำงานและการจัดการเรียนการสอน แล้วทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตาม การสร้างองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาได้นั้น องค์กรจะต้องมีผู้บริหารซึ่งเป็นทางเสือกกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมเผชิญความเสี่ยง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างบรรยากาศนวัตกรรมโดยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างอิสระ ที่สำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมมีการสร้างแรงจูงใจให้มีความมุ่งมั่นปรารถนาในการสร้าง

นวัตกรรม จนสามารถสร้างนวัตกรรมการศึกษาได้สำเร็จจนกลายเป็นผู้มีนัยนวัตกรรมได้ในที่สุด ดังนั้น หากองค์กรทางการศึกษามีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม องค์กรมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และครู บุคลากรทางการศึกษามีนัยนวัตกรรม ย่อมส่งผลให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีศักยภาพพร้อมในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน

ประทีป ศรีเพชรเจริญ (2558) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ผลการศึกษาพบว่า แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารด้วยระบบคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สถานศึกษาศึกษาความต้องการและความแตกต่างในการเรียนรู้ของนักเรียนและนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำหลักสูตรและพัฒนาเนื้อหาวิชาให้เหมาะสม การนำองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการจัดการและกระบวนการ ได้แก่ ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม

ปิยะภรณ์ ดวงตุด (2558) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างบารมีของผู้นำและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สามารถพยากรณ์องค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ร้อยละ 58.9

วชิณ อ่อนอ้าย (2558) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และครูวิชาการของโรงเรียนเอกชนที่มีความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบ ที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่น 2) การสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม 3) การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม 5) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 6) การสร้างทีมงานเฉพาะกิจ

และ 7) เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่สอง คือ รูปแบบการบริหารเชิงระบบ ซึ่งมี 8 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็นด้านปัจจัย 4 องค์ประกอบ ด้านกระบวนการ 2 องค์ประกอบ และด้านสิ่งแวดล้อม 2 องค์ประกอบ ด้านปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม 2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม 4) เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย ด้านกระบวนการ ได้แก่ 1) การสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม และ 2) การสร้างทีมงานเฉพาะกิจที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และ 2) บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ซึ่งการประเมินความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมไปใช้พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

รัตนวดี โมรากุล (2560) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษามี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) โครงสร้างองค์การ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 5) การจัดการความรู้ 6) วัฒนธรรมองค์การ และ 7) บรรยากาศองค์การ โดยมีตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 7 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 3.23 บรรยากาศองค์การ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 1.96 การจัดการความรู้ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.93 โครงสร้างองค์การ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.57 วัฒนธรรมองค์การ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.45 การทำงานเป็นทีม มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.37 และการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.45 และพบตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โดยมีอิทธิพลเท่ากับ -1.89 และ 0.13 ตามลำดับ โดยรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ผลการตรวจสอบรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ ในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง และด้านการใช้ประโยชน์ มีค่าร้อยละ 97.34, 98.22, 98.94 และ 99.06 ตามลำดับ

สรพรเพชญ์ โทวิชา (2560) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการทำงานเป็นทีม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นองค์กรคุณภาพ ด้านทรัพยากรสินทรัพย์ ดำเนินการ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากชุมชน ด้านบุคลากร มีการ

พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี มีความทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ ด้านการบริหารจัดการ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านนโยบาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายดำเนินงานชัดเจนและสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด ด้านผลผลิตและการให้บริการ นักเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติสูงกว่าระดับประเทศมีระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ สภาพปัญหาของสถานศึกษา พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรขาดการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ขาดการทำงานที่มุ่งเน้น ความสำเร็จ ขาดความคิดเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านทรัพยากรสินทรัพย์ งบประมาณไม่เพียงพอ ด้านบุคลากร จำนวนบุคลากรในบางสาขาไม่เพียงพอ และครูมีภาระงานนอกเหนือจากงานสอน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์บางอย่างไม่เพียงพอ ด้านการบริหารจัดการ การมอบหมายงานไม่ตรงสายงาน และขาดการกำกับการนิเทศติดตามผลงาน ประเมินผล ด้านนโยบาย ไม่สามารถดำเนินงานตามนโยบายได้ครบทุกด้าน ด้านผลผลิตและการให้บริการ นักเรียนขาดความสนใจในการใช้แหล่งเรียนรู้ และขาดระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ 2) กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มี 7 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล (2) กลยุทธ์การพัฒนาการวิจัยของสถานศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง (3) กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ (4) กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (5) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (6) กลยุทธ์การพัฒนากิจการนักเรียน และ (7) กลยุทธ์การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างโรงเรียนและชุมชน 3) การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารของสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การตรวจสอบเชิงคุณภาพ พบว่า กลยุทธ์การบริหารของสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก การตรวจสอบเชิงปริมาณ กลยุทธ์การบริหารของสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2561) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) สภาพปัจจุบันขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ร้อยละ 93 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงมี 6 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การพัฒนานักนวัตกรรม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม นวัตกรรม และบรรยากาศองค์กรสร้างสรรค์ 3) รูปแบบองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผนองค์กร การนำ องค์กร การจัดการองค์กร และการควบคุมองค์กร และมี 8 ขั้นตอน คือ การเตรียมความพร้อม โดยผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเชิงนวัตกรรม วางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การจัด โครงสร้างองค์กร การมุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ตรวจสอบ และประเมินผล และการปรับปรุงและพัฒนา โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

จรรยา ศรีสาร (2562) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัย พบว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณสมบัติตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดโครงสร้างหลักสูตรที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ครูได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอน และมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อการบริหารจัดการ ที่มีทิศทางและเป็นเครื่องมือบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงาน ส่วนปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรที่ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ส่วนใหญ่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และเขียนยังไม่ได้ตามเกณฑ์การวัด ครูยังไม่นำเอา องค์ความรู้แหล่งเรียนรู้จากภายนอกสถานศึกษามาจัดกิจกรรมบูรณาการในการเรียนการสอน และ หลักสูตรที่เปิดสอนในสถานศึกษายังไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ส่วนปัจจัยภายในที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง องค์กร 2) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ 3) ด้านงบประมาณและทรัพยากร 4) ด้านค่านิยมร่วม 5) ด้านระบบงาน และ 6) ด้านบุคลากรและทักษะความสามารถ ประกอบด้วย ทักษะความสามารถ ของผู้บริหาร ครู นักเรียน ส่วนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ด้านผู้ปกครอง 2) ด้านการเมืองและกฎหมาย 3) ด้านสภาพเศรษฐกิจ 4) ด้านสังคม วัฒนธรรม และค่านิยมของชุมชน และ 5) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนา กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย 1) พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ และมีทักษะตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน 3) ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน

เป็นสำคัญ ผ่านกระบวนการคิดและการลงมือปฏิบัติ (Active learning) 4) พัฒนาศักยภาพครูให้เป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 5) พัฒนาคุณภาพสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และรู้จักการแสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง 7) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นในการสนับสนุนทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ และ 8) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง การทดลองใช้และประเมินผลการทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผลการประเมินการทดลองใช้กลยุทธ์การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า บรรลุผลตามตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดที่ 5 ครูมีความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดและการลงมือปฏิบัติ (Active learning) อยู่ในระดับมาก 2) ตัวชี้วัดที่ 11 ผู้เรียนมีคุณลักษณะใฝ่รู้ใฝ่เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก 3) ตัวชี้วัดที่ 14 มีจำนวนแหล่งเรียนรู้ในชุมชนไม่น้อยกว่า 3 แหล่ง คือ มีจำนวนแหล่งเรียนรู้ที่ได้จากการสำรวจรวม จำนวน 16 แห่ง และ 4) ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความพึงพอใจของครูและผู้เรียนที่มีต่อการจัดบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ขวัญชนก แสงทำนั่ง (2563) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสาร พบว่า องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย องค์กรนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรม ค่านิยม องค์กร 4) บรรยาการองค์กร 5) ผู้นำองค์กรนวัตกรรม 6) ทักษะบุคลากร 7) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 8) การสนับสนุนทรัพยากร 9) การให้รางวัลความสำเร็จ 10) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และ 11) การประเมินผลนวัตกรรม เมื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสถิติไคสแควร์ (X^2) เท่ากับ 31.05 ที่องศาอิสระเท่ากับ 22 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 2) การศึกษาสภาพและปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 11 องค์ประกอบ สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อการพัฒนานวัตกรรมยังไม่ชัดเจน และยังไม่นำมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สถานศึกษายังไม่ดำเนินการจัดตั้งฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบเกี่ยวนวัตกรรม

เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นพัฒนานวัตกรรม สถานศึกษามีระบบการจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสารอยู่ในระดับน้อยและไม่เกิดระบบการประเมินนวัตกรรมอย่างชัดเจน ส่วนด้านปัญหาของการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสนับสนุนทรัพยากร อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านทักษะบุคลากร อยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการประเมินผลนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด 3) ผลการพัฒนาผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จ และคู่มือรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 1) ปก คำนำ สารบัญ 2) บทที่ 1 บทนำ 3) บทที่ 2 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ 4) บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน 5) บทที่ 4 วิธีการปฏิบัติงาน/รายละเอียดการปฏิบัติงาน 6) บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไขและพัฒนางาน และ 7) บรรณานุกรม ภาคผนวก ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ราตรี ต๊ะพันธุ์ (2563) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดและองค์ประกอบการเรียนรู้ขององค์กร มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นผู้นำการเรียนรู้ นโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ สภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การเรียนรู้การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม/ทีม ระดับบุคคล 3) การวิเคราะห์สภาพภายใน จุดแข็ง คือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และจุดอ่อน คือ การเรียนรู้การมีวิสัยทัศน์ร่วม นโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ สภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเรียนรู้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สภาพภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ นโยบาย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย/ความดีงาม องค์กร/สังกัด และภาวะคุกคาม ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาวะแวดล้อม 4) กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนา ประกอบด้วย การเป็นผู้นำการเรียนรู้ นโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ สภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การเรียนรู้การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การปรับเปลี่ยนการเรียนรู้สู่ยุคดิจิทัล 2) สร้างความเป็นผู้นำองค์กรทุกระดับ 3) สร้างความมุ่งมั่น ในการเรียนรู้ร่วม 4) สร้างวัฒนธรรมใหม่/ในบริบทใหม่

งานวิจัยต่างประเทศ

Wallace (2010) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้แบบองค์รวมกับการจัดการความรู้และผลกระทบที่มีต่อนวัตกรรม จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้แสดงโดยใช้วิธีการทฤษฎีพื้นฐาน เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในวิธีที่เฉพาะเจาะจงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ที่แก้ปัญหาการจัดการความคิด ได้แก่ ความพอดีขององค์กร การแพร่กระจายความคิดทั่วทั้งองค์กร และการจัดการพฤติกรรมที่ต้องการในองค์กรเพื่อใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ ๆ การจัดการพฤติกรรมที่ต้องการโดยสาระสำคัญแล้ว การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในงานวิจัยที่โดดเด่นที่สุด งานวิจัยพบว่ามีความจำเป็นที่จะต้องจัดการกับการยอมรับความคิดใหม่ ๆ ภายในองค์กร เช่นเดียวกับการจัดการความคิดด้วยตนเอง ถ้าความคิดต่าง ๆ มาในรูปแบบที่ครบถ้วนสมบูรณ์ มันก็ค่อนข้างง่ายสำหรับองค์กรที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งที่รู้หรือสิ่งที่องค์กรกำลังเรียนรู้ แต่น่าเสียดายที่การบริหารจัดการแนวคิดหรือส่วนต่าง ๆ ของแนวคิดก่อนหน้านี้สามารถรวมเข้ากับวิธีการทำธุรกิจใหม่ ๆ ได้นั้นมักจะ เป็นความท้าทายสำหรับองค์กร และสาขาที่สองที่ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรม โดยส่งผลกระทบต่อส่วนต่าง ๆ ของการจัดการแนวคิดทั้งหมด ความสัมพันธ์ระหว่างกันดังกล่าวมีความชัดเจนมากที่สุดในด้านการจับความหลากหลายของมุมมองจากภายในองค์กร องค์กรต่าง ๆ เข้าใจความหมายของแนวคิดหรือแนวคิดใหม่และมีวิธีการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง การจัดการส่วนความสัมพันธ์ทั้งหมดคือการจัดการการผสมผสานและการเชื่อมโยงความคิด ในขณะที่การจัดการความคิดคือการจัดการกระแสของผลลัพธ์นั้นผ่านองค์กร การเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และการจัดการความรู้ขององค์กร และผลกระทบต่อปัญหาต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมขององค์กรเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับองค์กรใด ๆ ในการประเมินความพยายามด้านนวัตกรรมและความสำคัญของการลงทุนทรัพยากรที่มีค่าและเพิ่มองค์ความรู้ให้แก่องค์กร

Islam (2011) ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แนวทางในการศึกษาเป็นการศึกษา ผลกระทบเชิงบวกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างนวัตกรรมและประสิทธิภาพการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยสนับสนุนการศึกษาทั้งสองสมมติฐาน แสดงให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาแสดงให้เห็น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งมีผลกระทบเชิงบวกและยังพบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม

การเปิดใจกว้าง การแบ่งปันความรู้ มีนัยสำคัญในเชิงบวกและมีผลโดยตรงต่อทิศทางของนวัตกรรม เป็นประโยชน์ในการช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจการเชื่อมโยงที่สำคัญของการเรียนรู้ นวัตกรรม และ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Mohamed (2011) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของนวัตกรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่า นวัตกรรมองค์กรมีผลเกี่ยวข้องกับทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นการวัดทั้งในแง่ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การศึกษาให้การสนับสนุนสมมติฐานที่เน้นบทบาทของความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยนวัตกรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งหมายความถึงการเรียนรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรผ่านกระบวนการนวัตกรรมต่าง ๆ ผู้นำองค์กรควรสร้าง และส่งเสริมความกระตือรือร้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผลการศึกษายังยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่ออยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการของลูกค้า

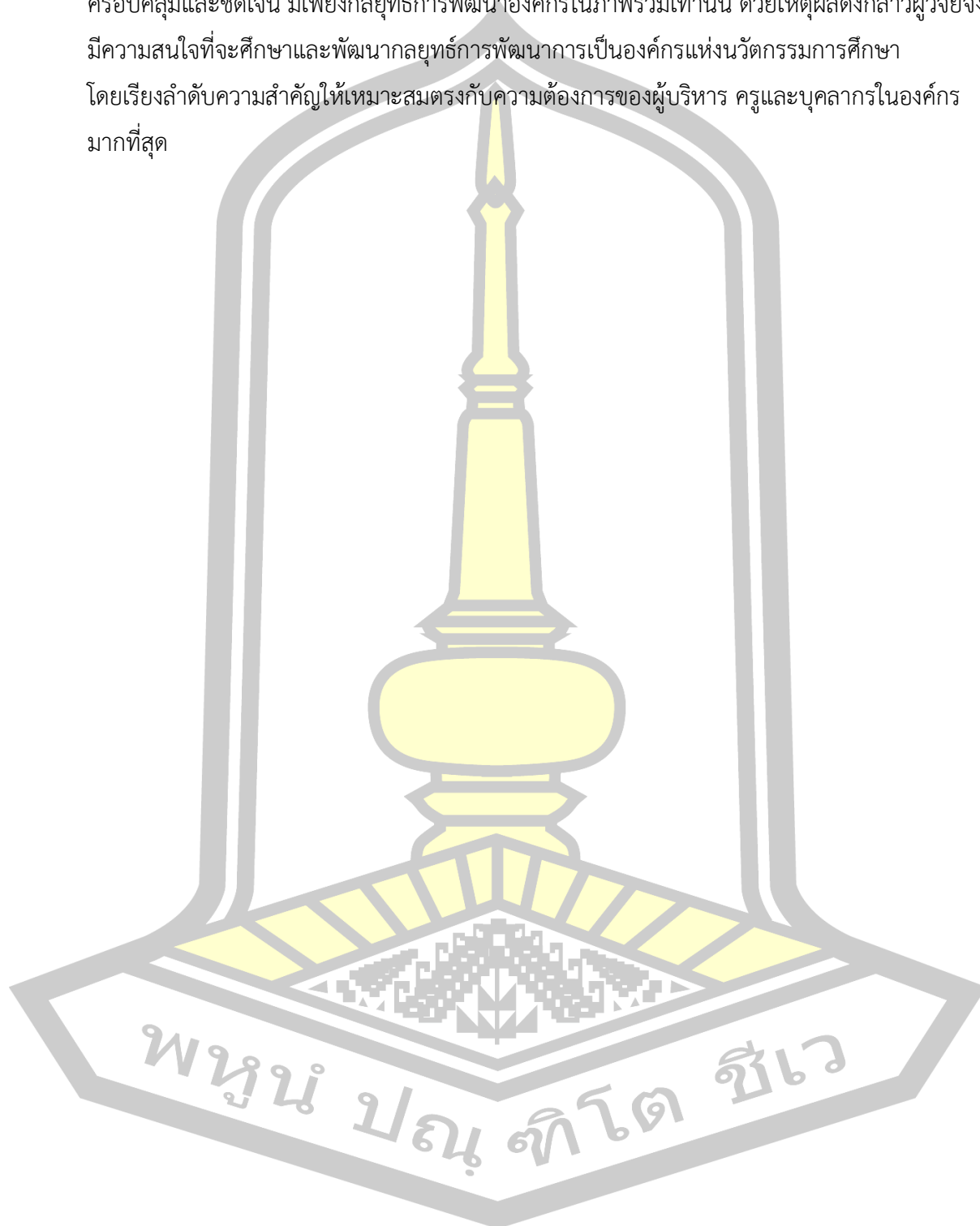
Sweeney (2015) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์นวัตกรรมที่ส่งผลกระทบต่อความแข็งแกร่งทางการคลังที่สนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถาบันขนาดเล็ก วัดอุปสรรคหลักของการศึกษานี้คือการสำรวจวิธีการที่วิทยาลัยขนาดเล็กสองแห่งใช้กลยุทธ์นวัตกรรมที่รักษาหรือปรับปรุงความแข็งแกร่งทางการคลังของพวกเขา ในช่วงเวลาที่วิทยาลัยขนาดเล็กส่วนใหญ่กำลังประสบกับการลดลงทางการเงิน การวิจัยนี้ยังมีการสำรวจด้วยว่า วัฒนธรรมนวัตกรรมเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนอย่างไร ในวิทยาลัยขนาดเล็กเหล่านี้ และความสัมพันธ์ของพวกเขากับกลยุทธ์ที่ใช้คำถามวิจัยที่ครอบคลุมสำหรับการศึกษานี้คือ วิทยาลัยขนาดเล็กสามารถพัฒนาวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมและมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อเสถียรภาพทางการเงินของสถาบันได้ในระดับใด ผลการศึกษานี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรมของแต่ละสถาบันที่มีผลกระทบต่อความแข็งแกร่งทางการคลังและองค์ประกอบที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม นอกเหนือจากวิธีการที่นวัตกรรมได้ปรับปรุงประสบการณ์ของนักเรียน สุดท้ายแล้ว ตัวอย่างของกลยุทธ์นวัตกรรมที่นำมาใช้ในสถาบันเหล่านี้ เช่น การตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษาและตลาด การมีภารกิจและวิสัยทัศน์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และการรับประกันว่าบุคคลที่เป็นนวัตกรรมจะเป็นผู้นำสถาบัน อาจกลายเป็นโซลูชันที่ยั่งยืนสำหรับวิทยาลัยขนาดเล็กอื่น ๆ ที่อาจกำลังดิ้นรนกับการลงทะเบียนเรียนของนักศึกษา และรายได้ที่ลดลง องค์ประกอบของวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ค้นพบในงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นรายการแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับวิทยาลัยขนาดเล็กอื่น ๆ ในการพัฒนาและรักษาวัฒนธรรมนวัตกรรม

Watson (2018) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์และแนวปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการความสะดวกในการคิดเชิงนวัตกรรมในองค์กร การศึกษาครั้งนี้พยายามที่จะลดช่องว่างด้านความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ร่วมกันในการอำนวยความสะดวกให้กับนวัตกรรมในกลุ่ม โดยการประเมินสภาพผ่านมุมมอง 4 ด้าน คือ สิ่งแวดล้อม กระบวนการ พลวัตของทีม และพฤติกรรมผู้อำนวยการความสะดวก การศึกษาครั้งนี้สร้างขึ้นจาก 4 ด้าน เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการที่ผู้อำนวยการความสะดวกจะผลักดันกลุ่มบุคคลเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม โดยใช้การศึกษาเชิงปรากฏการณ์เชิงคุณภาพ สัมภาษณ์ผู้อำนวยการความสะดวกด้านการคิดเชิงนวัตกรรม 15 คน เพื่อทำความเข้าใจกลยุทธ์ร่วมกันที่ผู้ปฏิบัติภาคสนามใช้เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ค้นพบในวรรณกรรมทางวิชาการจะถูกเปรียบเทียบกับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของผู้ปฏิบัติ โดยระบุกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงทั้งสองสภาพแวดล้อม องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมมากขึ้นในการจัดกลุ่มมีดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำสนับสนุนวัฒนธรรมการทดลองที่สนับสนุนการเสี่ยง 2) การยึดจิตใจเพื่อให้ความสนใจความคิดคลุมเครือ 3) การบรรลุทีมที่มีความหลากหลายทางความคิด และ 4) ความพยายามทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ

Feffer (2021) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับนวัตกรรมในองค์กร การศึกษาครั้งนี้ได้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับนวัตกรรมในบริษัทอิสราเอล โดยมีกรอบพื้นฐานทางทฤษฎีที่จำแนกค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในลักษณะระบบ โดยให้คำอธิบายที่เป็นไปได้ว่า ทำไมค่านิยมบางอย่างจึงส่งเสริมนวัตกรรม และอาจทำให้นักวิจัยใกล้ชิดกับรูปแบบที่ขัดแย้งกันของความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมและนวัตกรรม ผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแผนที่ในการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของการให้ความสนใจและการลงทุนขององค์กรตามรูปแบบนวัตกรรมองค์กรที่เฉพาะเจาะจงที่พวกเขาเห็นว่าน่าปรารถนา หรือจำเป็นต่อบริบทขององค์กรที่เฉพาะเจาะจง แนวทางการวิจัยในอนาคตรวมถึงการสำรวจความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรมและนวัตกรรมในบริบทขององค์กรอื่น ๆ และการอธิบายเกี่ยวกับความเชื่อมโยงที่อาจเกิดขึ้นอื่น ๆ เช่น ความสนุกสนาน การสื่อสารโดยตรงและวิธีการของเวลา นอกจากนี้ยังมีช่องว่างและความจำเป็นในการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่โดดเด่น เพื่อรองรับประเภทของนวัตกรรมที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมมากที่สุด ความสามารถและค่านิยมที่มีอยู่ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่จะเกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่เนื่องจาก

งานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่ครอบคลุมและชัดเจน มีเพียงกลยุทธ์การพัฒนางค์กรในภาพรวมเท่านั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา โดยเรียงลำดับความสำคัญให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในองค์กรมากที่สุด



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัย
ดำเนินการโดยแบ่งเป็น 4 ระยะ สอดคล้องตามความมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

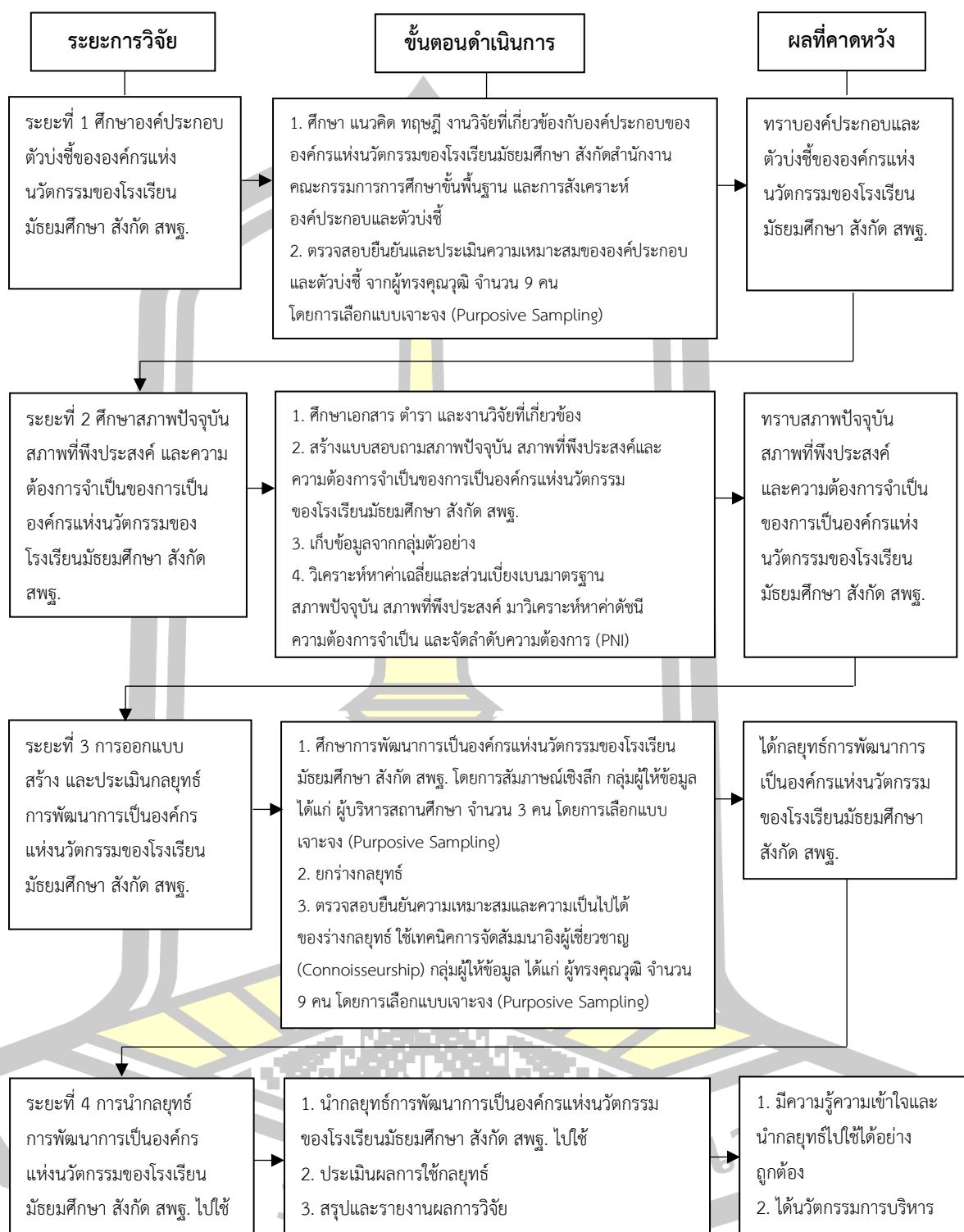
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น
ของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง
นวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 4 การนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

ในระยะที่ 1 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อที่ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ตามแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2547); กิริติ ยศยิ่งยง (2552); ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553); สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553); พยัต วุฒิรงค์ (2557); สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2563); Quinn (1991); Higgins (1995); Adair (1996); Christiansen (2000); Sherwood (2001); Tidd (2001); Greenberg (2002); Harvard Business School (2003); Kuczmarski (2003); Hay Group (2005); Shapiro (2006); Holder and Matter (2008); Von (2008) และ Stamm (2008) แล้วสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3 ตรวจสอบความเหมาะสม ยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านการศึกษา การบริหารการศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขึ้นไป จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาน้อย 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษาน้อย 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 3 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประเภทและลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

4. วิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

4.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

4.1.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

4.1.2 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา เพื่อกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

4.1.3 กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสม

4.1.4 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.1.5 นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านการใช้ภาษาและด้านอื่น ๆ แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.1.6 นำแบบประเมินเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือ โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

4.1.6.1 ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน

4.1.6.2 ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการวิจัยการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน

4.1.6.3 ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการวัดและประเมินผล ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน

4.1.7 นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องด้วยวิธีการหาค่า IOC รายข้อ ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ที่ได้ มีค่า 0.60 ขึ้นไปทุกข้อ

4.1.8 ปรับปรุงแบบประเมินตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และจัดพิมพ์แบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

5.2 ดำเนินการติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

5.3 นำแบบประเมินพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิไปให้ด้วยตนเอง และเก็บคืนด้วยตนเอง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

6.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบประเมิน

6.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้มีลักษณะเป็น
มาตราประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert Scale) มีเกณฑ์การประเมินดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความเหมาะสมระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความเหมาะสมระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ความเหมาะสมระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความเหมาะสมระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

6.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้
โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean, $\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์
สำเร็จรูปแปลความหมายตามเกณฑ์ Midpoint ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ความเหมาะสมระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ความเหมาะสมระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ความเหมาะสมระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ความเหมาะสมระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

7.2 ค่าเฉลี่ย (Mean, $\bar{X}$)

7.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

พหุ ประถมศึกษา

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 933 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2565 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเทียบจำนวนประชากรกับตารางสำเร็จรูป Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 270 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรมของโรงเรียน รวมจำนวน 540 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 12 จังหวัด คือ อุดรธานี หนองคาย บึงกาฬ หนองบัวลำภู เลย นครพนม มุกดาหาร สกลนคร ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์ กลุ่มที่ 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวน 8 จังหวัด คือ อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์

ขั้นที่ 2 สุ่มตามกลุ่ม ๆ ละ 4 จังหวัด โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ร้อยเอ็ด และมหาสารคาม กลุ่มที่ 2 คือ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี บุรีรัมย์ และชัยภูมิ

ขั้นที่ 3 สุ่มตามสัดส่วนโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตาราง 19 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2

กลุ่ม	จังหวัด	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน	กาฬสินธุ์	55	33
	ขอนแก่น	84	50
	ร้อยเอ็ด	60	36
	มหาสารคาม	35	20
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง	ศรีสะเกษ	56	33
	อุบลราชธานี	60	36
	บุรีรัมย์	66	40
	ชัยภูมิ	37	22
รวม		453	270

3. เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล

ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
สำรวจรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการพัฒนา
การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิธีการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ

4.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม

4.2 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4.3 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงและหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) จำนวน 5 ท่าน

4.4 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาความสอดคล้อง แล้วมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการพิจารณา โดยพิจารณาและคัดเลือกแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

4.5 นำแบบสอบถามไปทดสอบใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ระหว่างคะแนนรายข้อคำถามกับคะแนนรวม โดยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบัน อยู่ระหว่าง .343 - .977 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง .228 - .982

4.6 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ .992 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ .995

4.7 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนานวัตกรรมการเรียน ส่ง/รับคืนทางไปรษณีย์ และรับคืนด้วยตนเอง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

6.1 วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean, $\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

อยู่ในระดับมากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมาก	ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับปานกลาง	ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อย	ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์

6.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Needs Index : PNI_{modified}

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

7.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

7.3 ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity index)

7.4 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

7.5 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient)

7.6 ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านนวัตกรรม

1. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสัมภาษณ์ (Content Analysis)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในสัมภาษณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านนวัตกรรม โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประเภทและลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้วิจัยสร้างขึ้นจากข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปในการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์ โอกาส ภาวะคุกคาม ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

4.1 ศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมากำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ โอกาส ภาวะคุกคาม ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ จากหนังสือการวิจัยการศึกษา และงานวิจัย

4.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ ให้มีประเด็นครอบคลุมขอบข่ายการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.4 นำแบบสัมภาษณ์ เสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ให้ข้อเสนอแนะ

4.5 นำแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริงแล้วนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

5.2 ผู้วิจัยติดต่อนัดหมาย วัน เวลา ในการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โดยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 นำข้อมูลส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 จากแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

6.2 นำข้อมูลการจากการหาค่าการแจกแจงความถี่ (Frequency) มาวิเคราะห์สังเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ (Content Analysis)

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 ค่าความถี่ (Frequency)

7.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

ระยะที่ 3 การออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified})

ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นของการพัฒนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธี TOWS Matrix

ส่วนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Need Index ($PNI_{modified}$) ในการจัดลำดับความสำคัญ ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ในแต่ละด้านประกอบด้วยตัวบ่งชี้รวม 17 ตัวบ่งชี้ เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ มาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายชื่อ ในส่วนที่เป็นสภาพปัจจุบันและส่วนที่เป็นสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เพื่อระบุความต้องการจำเป็น จากสูตร $PNI_{modified} = (I-D)/D$ แล้วเรียงลำดับความสำคัญตามประเด็นความต้องการของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเปรียบเทียบค่าดัชนี ($PNI_{modified}$) จากมากไปหาน้อย ซึ่งค่าดัชนี ($PNI_{modified}$) ที่มีค่ามาก แปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูง สมควรต้องได้รับความสนใจและพัฒนา และกำหนดว่าจะต้องมีผู้ให้ข้อมูลอย่างน้อย 1 กลุ่ม ระบุว่ามีความต้องการจำเป็นพัฒนา ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาจัดกลุ่มค่าดัชนี ($PNI_{modified}$) โดยนำค่าดัชนี ($PNI_{modified}$) สูงสุดลบด้วยค่าดัชนี ($PNI_{modified}$) ต่ำสุด นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่าดัชนี ($PNI_{modified}$) เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ

ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยนำผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งพิจารณาจากกลุ่มที่มี ค่าดัชนี ($PNI_{modified}$) สูงและต่ำ โดยกลุ่มที่มีค่าดัชนี ($PNI_{modified}$) สูง เป็นจุดอ่อนของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูล

ในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จัดหรือลดจุดอ่อน สำหรับค่าดัชนี (PNI_{modified}) ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับร่างตามลำดับ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยวิเคราะห์ โอกาส ภาวะคุกคามของการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. การวิเคราะห์ SWOT Analysis นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มาจัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยดำเนินการดังนี้

3.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) จัดทำร่างกลยุทธ์ โดยผู้เข้าร่วมประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย จำนวน 15 คน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็น จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค

3.2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบเพื่อพิจารณาประกอบ ดังนี้

3.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

3.2.2 การสรุปประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค

3.2.3 ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมพิจารณาข้อมูลที่นำเสนอจากการศึกษา สภาพและปัญหา แนวทางวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

3.2.4 ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT) และเพิ่มเติมประเด็นของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ให้สมบูรณ์

3.2.5 ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค SO ST WO WT โดยใช้ TOWS Matrix

3.2.6 ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์จากตารางทอว์ (TOWS Matrix) จากความสัมพันธ์ SO ST WO WT (กลยุทธ์เชิงรุก SO, กลยุทธ์เชิงพัฒนา ST, กลยุทธ์เชิงพัฒนา WO, กลยุทธ์เชิงรับ WT)

3.2.7 ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) ประเด็นกลยุทธ์ (Strategy) ประเด็นกลยุทธ์ย่อยจาก ความสัมพันธ์ SO ST WO WT

3.2.8 ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันสังเคราะห์ข้อมูล และ จัดทำร่างกลยุทธ์

3.2.9 ผู้วิจัยและผู้บันทึก ดำเนินการบันทึกข้อมูลในการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.2.10 ผู้วิจัยสรุปผลการจัดทำร่างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ขั้นตอนการดำเนินงาน

1.1 ขอนหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเรียนเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุม โดยแนบร่างกลยุทธ์ฯไปด้วย

1.2 ดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เทคนิคการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. จบการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านการศึกษา
2. มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ หรือเชี่ยวชาญพิเศษ
3. มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา มีประสบการณ์ ทางด้านการบริหารการศึกษาอย่างน้อย 5 ปี ขึ้นไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องมียุทธศาสตร์อย่างน้อย 2 ใน 3 ข้อ ตามเกณฑ์การกำหนดคุณสมบัติของ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้เทคนิคการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 แบบบันทึกการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

3.3 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

4.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากหนังสือการวิจัยการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.2 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) และนำแบบประเมินมาปรับปรุงแก้ไขจัดทำแบบประเมินฉบับจริง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ขออนุญาตจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยแนบร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปด้วย

5.2 ดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เทคนิคการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) กรณีผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถมาร่วมกิจกรรมได้ ผู้วิจัยได้ขอสัมภาษณ์และส่งแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินฯ และรับคืนด้วยตนเอง

5.3 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข ได้กลยุทธ์
การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์คะแนนจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation) เป็นรายข้อ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย
ค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

อยู่ในระดับมากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมาก	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
อยู่ในระดับปานกลาง	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อย	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 ค่าเฉลี่ย (Mean, $\bar{X}$)

7.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 1 นำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ผู้วิจัยนำประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จำเป็นเร่งด่วน ซึ่งได้มาจาก

การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) ในระยะที่ 2 โดยวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมีค่า PNI ตั้งแต่ 0.506 – 0.587 โดยประเด็นหลักที่จำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน คือ 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 2) ด้านการสื่อสารองค์กร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจึงนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่สมัครใจเข้าร่วม จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา “กรป.กลางอุปถัมภ์” โดยผู้วิจัยดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1.1 คัดเลือกสถานศึกษาที่เข้าร่วมทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน

1.2 ประชุมชี้แจงผู้เกี่ยวข้องกับการทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.4 คณะกรรมการดำเนินการ ดำเนินการทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่สมัครใจเข้าร่วม จำนวน 1 แห่ง ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้

1. เป็นโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีความสนใจ และต้องการใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น
2. ครูและบุคลากรภายในโรงเรียน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความกระตือรือร้น และยินดีให้ความร่วมมือในการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา

3. เป็นโรงเรียนที่ต้องการพัฒนามุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 15 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประเภทและลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

แบบประเมินระดับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

4.1 นำแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4.2 นำแบบประเมินเสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมในประเด็นข้อคำถาม

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

5.1 ขออนุญาตจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.2 นัดหมายวันเวลา และรวบรวมแบบประเมินจากผู้ให้ข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 ค่าความถี่ (Frequency)

7.2 ค่าร้อยละ (Percentage)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำเสนอรายละเอียดผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมา
สังเคราะห์ กำหนดเป็นองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ 5 องค์ประกอบ 17 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตาราง 20

ตาราง 20 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
1. วิสัยทัศน์องค์กร	1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม 3) ค่านิยมร่วมนวัตกรรม 4) การติดตามและประเมินผล
2. โครงสร้างองค์กร	1) การจัดโครงสร้างองค์กร 2) การมอบหมายงาน 3) การทำงานเป็นทีม
3. วัฒนธรรมองค์กร	1) ค่านิยมหลัก 2) การทำงานร่วมกัน 3) การสร้างแรงจูงใจ
4. การพัฒนาบุคลากร	1) การเรียนรู้ร่วมกัน 2) ผู้นำนวัตกรรม 3) เครือข่ายนวัตกรรม 4) ผู้สนับสนุนนวัตกรรม
5. การสื่อสารองค์กร	1) ช่องทางการสื่อสาร 2) ทักษะการสื่อสาร 3) นวัตกรรมสื่อสาร

จากตาราง 20 พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ และ 5) ด้านการสื่อสารองค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบยืนยันและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ดังแสดงในตาราง 21-26

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. วิสัยทัศน์องค์กร	4.78	0.44	มากที่สุด
2. โครงสร้างองค์กร	4.56	0.53	มากที่สุด
3. วัฒนธรรมองค์กร	4.56	0.53	มากที่สุด
4. การพัฒนาบุคลากร	4.67	0.50	มากที่สุด
5. การสื่อสารองค์กร	4.67	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	4.64	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการสื่อสารองค์กร ($\bar{X} = 4.67$) ส่วนด้านที่ต่ำสุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.56$)

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร

ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม	4.67	0.50	มากที่สุด
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม	4.56	0.53	มากที่สุด
3. ค่านิยมร่วมนวัตกรรม	4.56	0.53	มากที่สุด
4. การติดตามและประเมินผล	4.67	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	4.61	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์นวัตกรรม การติดตามและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ นวัตกรรม และค่านิยมร่วมนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.56$)

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ
ด้านโครงสร้างองค์กร

ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การจัดโครงสร้างองค์กร	4.67	0.50	มากที่สุด
2. การมอบหมายงาน	4.56	0.53	มากที่สุด
3. การทำงานเป็นทีม	4.67	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	4.63	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ การจัด โครงสร้างองค์กร และการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือ การมอบหมายงาน ($\bar{X} = 4.56$)

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ค่านิยมหลัก	4.56	0.53	มากที่สุด
2. การทำงานร่วมกัน	4.56	0.53	มากที่สุด
3. การสร้างแรงจูงใจ	4.56	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.56	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ ค่านิยมหลัก การทำงานร่วมกันและการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.56$)

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ
ด้านการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การเรียนรู้ร่วมกัน	4.67	0.50	มากที่สุด
2. ผู้นำนวัตกรรม	4.56	0.53	มากที่สุด
3. เครือข่ายนวัตกรรม	4.56	0.53	มากที่สุด
4. ผู้สนับสนุนนวัตกรรม	4.56	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.59	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ การเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือ ผู้นำนวัตกรรม เครือข่ายนวัตกรรม และผู้สนับสนุนนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.56$)

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบ
ด้านการสื่อสารองค์กร

ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ช่องทางการสื่อสาร	4.56	0.53	มากที่สุด
2. ทักษะการสื่อสาร	4.56	0.53	มากที่สุด
3. นวัตกรรมในการสื่อสาร	4.56	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.56	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสื่อสารองค์กร โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ ช่องทางการสื่อสาร ทักษะการสื่อสาร และนวัตกรรมในการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.56$)

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำเสนอด้วยความถี่และร้อยละ ปรากฏดังตาราง 27

ตาราง 27 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน		รวม (N = 540)	
สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้บริหาร	270	50.00
	ครู	270	50.00
	รวม	540	100.00
เพศ	ชาย	375	69.44
	หญิง	165	30.56
	รวม	540	100.00

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน		รวม (N = 540)	
		จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	182	33.71
	ปริญญาโท	338	62.60
	ปริญญาเอก	20	3.69
	รวม	540	100.00
ประสบการณ์ ทำงาน	ต่ำกว่า 10 ปี	83	15.37
	10 - 20 ปี	264	48.89
	20 - 30 ปี	117	21.67
	มากกว่า 30 ปี	76	14.07
	รวม	540	100.00

จากตาราง 27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 540 คน จำแนกตามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เป็นครู 270 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 จำแนกตามเพศ เป็นเพศชาย จำนวน 375 คน คิดเป็นร้อยละ 69.44 เพศหญิง จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 33.71 ปริญญาโท จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 62.60 ปริญญาเอก จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 3.69 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 15.37 ประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 48.89 ประสบการณ์ทำงาน 20-30 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 21.67 ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 14.07

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบหลัก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. วิสัยทัศน์องค์กร	3.11	0.31	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.518	4
2. โครงสร้างองค์กร	3.12	0.32	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.506	5
3. วัฒนธรรมองค์กร	2.98	0.32	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.587	1
4. การพัฒนาบุคลากร	3.04	0.35	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.559	3
5. การสื่อสารองค์กร	3.01	0.29	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.571	2
โดยรวม	3.05	0.33	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด		

จากตาราง 28 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวม พบว่า
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 ลำดับแรกคือ
ด้านโครงสร้างองค์กร รองมาคือ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร และด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวม พบว่าอยู่ในระดับ
มากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 ลำดับแรกคือ ด้านการพัฒนา
บุคลากร รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการสื่อสารองค์กร ตามลำดับ ในภาพรวม
ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สูงกว่าสภาพปัจจุบัน

องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย
จากทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้ ลำดับ 1 วัฒนธรรมองค์กร (PNI_{modified} = 0.587) ลำดับ 2
การสื่อสารองค์กร (PNI_{modified} = 0.571) ลำดับ 3 การพัฒนาบุคลากร (PNI_{modified} = 0.559) ลำดับ 4
วิสัยทัศน์องค์กร (PNI_{modified} = 0.518) และลำดับ 5 โครงสร้างองค์กร (PNI_{modified} = 0.506)

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์องค์กร เป็นรายตัวบ่งชี้และรายชื่อ

องค์ประกอบด้าน วิสัยทัศน์องค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม								
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์นวัตกรรม	3.39	0.50	ปานกลาง	4.78	0.42	มากที่สุด	0.409	14
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นวัตกรรมที่เชื่อมโยงสนับสนุน การสร้างเติบโตอย่างยั่งยืน ให้กับองค์กร	3.22	0.45	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.463	13
3. มีการนำวิสัยทัศน์มากำหนด กลยุทธ์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์นวัตกรรม	3.03	0.20	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด	0.558	4
โดยรวม	3.21	0.38	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.477	4
การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม								
4. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้ และเข้าใจอย่างชัดเจน	3.07	0.26	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด	0.539	7
5. มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม	3.08	0.30	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.535	8
6. มีการพัฒนาและปรับปรุง นวัตกรรมองค์กร	3.11	0.31	ปานกลาง	4.62	0.49	มากที่สุด	0.487	12
7. มีการจัดกิจกรรม/โครงการ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกัน สร้างสรรค์นวัตกรรม	3.07	0.26	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.540	6
โดยรวม	3.08	0.28	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.525	3

ตาราง 29 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน วิสัยทัศน์องค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
ค่านิยมร่วมนวัตกรรม								
8. มีการสร้างค่านิยมที่สนับสนุน การบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์ นวัตกรรมให้กับบุคลากร อย่างทั่วถึง	3.05	0.24	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.547	5
9. มีการกำหนดแนวทาง การดำเนินงานที่สอดคล้องกับ เป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม	3.17	0.41	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.494	11
10. มีการสนับสนุนการบรรลุ เป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม	3.03	0.17	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.558	3
โดยรวม	3.08	0.27	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.533	2
การติดตามและประเมินผล								
11. มีการติดตามความก้าวหน้า ในการดำเนินงาน	3.15	0.41	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.498	10
12. มีการประเมินผลความสำเร็จ ตามเป้าประสงค์กลยุทธ์ นวัตกรรมอย่างชัดเจน	3.14	0.40	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.500	9
13. มีแนวทางรูปแบบ การตัดสินใจเพื่อพัฒนา นวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง	3.01	0.20	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.569	2
14. มีการปรับปรุงการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง	2.97	0.25	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.584	1
โดยรวม	3.07	0.32	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.538	1
รวมทั้งหมด	3.11	0.31	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.518	

จากตาราง 29 พบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์องค์กร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย
โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

ทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ คือ 0.518 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การติดตามและประเมินผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.538$) การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.533$) คำนึงร่วมนวัตกรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.525$) และ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.477$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับ 1 มีการปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง ($PNI_{\text{modified}} = 0.584$) ลำดับ 2 มีแนวทางการพัฒนาจิตใจเพื่อพัฒนาด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง ($PNI_{\text{modified}} = 0.569$) และลำดับ 3 มีการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.558$)

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์กร เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

องค์ประกอบด้าน โครงสร้างองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
การจัดโครงสร้างองค์กร								
1. มีการกำหนดความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์	3.38	0.49	ปานกลาง	4.64	0.48	มากที่สุด	0.374	11
2. มีโครงสร้างองค์ที่ยืดหยุ่น เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพ แวดล้อมการเปลี่ยนแปลง	3.21	0.44	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.467	10
3. มีการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจให้แก่บุคลากร	3.04	0.21	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.553	2
4. มีการทำงานแบบทีมงาน ในการสร้างนวัตกรรม	3.06	0.24	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.539	4

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน โครงสร้างองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
โดยรวม	3.17	0.35	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.483	3
การกำหนดหน้าที่								
5. มีการกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงาน หรือส่วนงาน ตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาท หน้าที่ชัดเจน	3.09	0.31	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.526	6
6. มีการการขับเคลื่อนนวัตกรรม องค์กรในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม	3.12	0.33	ปานกลาง	4.61	0.49	มากที่สุด	0.481	9
7. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ โครงการนวัตกรรมที่ชัดเจน	3.07	0.27	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.534	5
โดยรวม	3.09	0.30	ปานกลาง	4.68	0.46	มากที่สุด	0.513	2
การทำงานเป็นทีม								
8. มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน อย่างชัดเจน	3.06	0.25	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.540	3
9. มีการวางแผนงานตลอดจนวาง ระบบการทำงานที่ดี รู้ภาระหน้าที่ของตนเอง	3.16	0.40	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.492	8
10. มีแรงผลักดันร่วมกันมุ่งมั่นที่ จะทำภารกิจให้สำเร็จเพื่อบรรลุ เป้าหมายองค์กร	3.02	0.14	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.559	1
11. มีการประเมินผลและแก้ไข ปัญหาให้การทำงานผิดพลาด น้อยที่สุดเพื่อผลสำเร็จที่เป็น ภาพรวมของทีม	3.14	0.40	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.499	7
โดยรวม	3.09	0.30	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.523	1
รวมทั้งหมด	3.12	0.31	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.506	

จากตาราง 30 พบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์กร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านโครงสร้างองค์กร คือ 0.506 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การทำงานเป็นทีม ($PNI_{modified} = 0.523$) การมอบหมายงาน ($PNI_{modified} = 0.513$) และการจัดโครงสร้างองค์กร ($PNI_{modified} = 0.483$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น สูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับ 1 มีแรงผลักดันร่วมกันมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จเพื่อบรรลุ เป้าหมายองค์กร ($PNI_{modified} = 0.559$) ลำดับ 2 มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร ($PNI_{modified} = 0.553$) และลำดับ 3 มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ($PNI_{modified} = 0.540$)

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

องค์ประกอบด้าน วัฒนธรรมองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
ค่านิยมหลัก								
1. องค์กรให้ความสำคัญกับการ ปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุง งานอย่างต่อเนื่อง	3.13	0.39	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.503	10
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรค้นคว้า หาข้อมูล กล้าทดลองหาวิธีการ เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ ของงาน	3.01	0.21	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.563	8

ตาราง 31 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน วัฒนธรรมองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
3. องค์กรให้ความสำคัญกับ การปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงาน ที่มีความกระตือรือร้นที่จะค้นหา โอกาส	2.97	0.26	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.583	7
4. มีความอดทนในความไม่แน่นอน ต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น	3.09	0.37	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.537	9
โดยรวม	3.05	0.31	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.547	3
การทำงานร่วมกัน								
5. มีการใช้แนวทางรวมกลุ่ม การทำงานร่วมกันภายใน หรือข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาและ พัฒนาองค์กร	2.99	0.23	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.587	5
6. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่าง กว้างขวาง	2.92	0.51	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.618	3
7. มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะ นำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทายได้ สำเร็จ	2.87	0.46	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.652	2
โดยรวม	2.93	0.40	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.619	2
การสร้างแรงจูงใจ								
8. มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิด	2.97	0.18	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.599	4
9. มีการพัฒนานวัตกรรมที่เชื่อมโยง กิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	2.84	0.41	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.670	1
10. มีการสนับสนุนการจัดสรร สิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับ การพัฒนานวัตกรรม	2.98	0.15	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.593	5
โดยรวม	2.93	0.25	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.621	1
รวมทั้งหมด	2.98	0.32	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.587	

จากตาราง 31 พบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ 0.587 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การสร้างแรงจูงใจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.621$) การทำงานร่วมกัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.619$) ค่านิยมหลัก ($PNI_{\text{modified}} = 0.547$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับ 1 มีการพัฒนานวัตกรรมที่เชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{\text{modified}} = 0.67$) ลำดับ 2 มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทายได้สำเร็จ ($PNI_{\text{modified}} = 0.65$) และ ลำดับ 3 มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่าง กว้างขวาง ($PNI_{\text{modified}} = 0.62$)

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาศักยภาพ เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

องค์ประกอบด้าน การพัฒนาศักยภาพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
การเรียนรู้ร่วมกัน								
1. มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัย การแลกเปลี่ยนข้อมูลความ คิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกัน และกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	3.32	0.55	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.427	15

ตาราง 32 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การพัฒนาบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
2. มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ให้เกิดเป็น นวัตกรรม	2.96	0.19	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.602	6
3. มีการสนับสนุนความคิด สร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิด เป็นรูปธรรม นำไปสู่การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน	2.96	0.19	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.604	5
โดยรวม	3.08	0.31	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.544	3
ผู้นำนวัตกรรม								
4. ผู้นำองค์กรมีสมรรถนะ ความสามารถ บุคลิกภาพ บทบาท และความเข้าใจ ต่อนวัตกรรม	2.77	0.42	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.714	1
5. ผู้นำองค์กรมีบทบาทนำและ มีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม	3.14	0.44	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.514	11
6. ผู้นำองค์กรมีบทบาทในการให้ คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการนวัตกรรม	3.17	0.47	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.497	13
7. ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนต่อ การแสดงความคิด สร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร	2.96	0.19	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.604	3
โดยรวม	3.01	0.38	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.582	1
เครือข่ายนวัตกรรม								
8. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ด้านนวัตกรรมระหว่างองค์กร	2.96	0.19	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.604	4

ตาราง 32 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การพัฒนาบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
9. มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือ การเชื่อมโยงและการร่วม สร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดการ ต่อยอดองค์ความรู้	3.22	0.48	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.474	14
10. มีการพัฒนาความสามารถ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ	3.03	0.30	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.561	8
11. มีแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรม เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.14	0.43	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.511	12
โดยรวม	3.09	0.35	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.537	4
ผู้สนับสนุนนวัตกรรม								
12. เปิดโอกาสให้บุคลากร ที่มีศักยภาพ แสดงบทบาท การขับเคลื่อนด้านความคิด สร้างสรรค์นวัตกรรม	3.01	0.25	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด	0.573	7
13. มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร เพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิด ต่าง ๆ สู่นวัตกรรม	2.82	0.42	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.678	2
14. มีการสนับสนุนสร้างการ ยอมรับแก่บุคลากรให้มีบทบาท ขับเคลื่อนนวัตกรรม	3.11	0.40	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.523	10
15. มีการสนับสนุนด้านความคิด สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม	3.10	0.38	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.527	9
โดยรวม	3.01	0.36	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.575	2
รวมทั้งหมด	3.04	0.35	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.559	

จากตาราง 32 พบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาบุคลากร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ 0.559 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้นำนวัตกรรม ($PNI_{modified} = 0.582$) ผู้สนับสนุนนวัตกรรม ($PNI_{modified} = 0.575$) การเรียนรู้ร่วมกัน ($PNI_{modified} = 0.544$) และ เครือข่ายนวัตกรรม ($PNI_{modified} = 0.537$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับ 1 ผู้นำองค์กรมีสมรรถนะความสามารถ บุคลิกภาพ บทบาท และความเข้าใจต่อนวัตกรรม ($PNI_{modified} = 0.714$) ลำดับ 2 มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่วัตกรรม ($PNI_{modified} = 0.678$) ลำดับ 3 มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดเป็นรูปธรรมนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร, มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลด้านนวัตกรรมระหว่างองค์กร ($PNI_{modified} = 0.604$)

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสื่อสารองค์กร เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

องค์ประกอบด้าน การสื่อสารองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
ช่องทางการสื่อสาร								
1. มีช่องทางที่ใช้เผยแพร่ การสื่อสารรวมทั้งสื่อที่ใช้ ในนวัตกรรมการสื่อสาร	3.00	0.24	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.580	5

ตาราง 33 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การสื่อสารองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
2. มีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่สะดวกรวดเร็วต่อ การปฏิบัติงาน	3.01	0.26	ปานกลาง	4.69	0.46	มากที่สุด	0.561	8
3. มีการบริการข้อมูลข่าวสาร ผ่านช่องทางที่หลากหลาย	2.82	0.42	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.680	1
โดยรวม	2.94	0.30	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.607	1
ทักษะการสื่อสาร								
4. มีความสามารถในการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง อย่างเหมาะสมกับ สภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์	3.19	0.46	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.483	10
5. มีความสะดวกรวดเร็ว ในการติดต่อประสานงานระหว่าง บุคคลและหน่วยงาน	3.01	0.26	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.576	6
6. มีทักษะการใช้นวัตกรรม การสื่อสาร สามารถดึงดูดสนใจและ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	2.98	0.18	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.591	3
โดยรวม	3.06	0.30	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.550	3
นวัตกรรมการสื่อสาร								
7. มีกระบวนการสื่อสารที่ผ่าน การศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง รอบด้านในทุกมิติ	3.09	0.38	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.530	9
8. มีกระบวนการสื่อสารที่ง่าย และสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล	2.99	0.29	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.583	4
9. มีการส่งเสริมให้บุคลากร สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและ นวัตกรรมการสื่อสารที่ทันสมัยใน การปฏิบัติงาน	3.01	0.27	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.572	7

ตาราง 33 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน การสื่อสารองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
10. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสาร มาใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ	2.97	0.18	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด	0.591	2
โดยรวม	3.02	0.28	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.569	2
รวมทั้งหมด	3.06	0.32	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.571	

จากตาราง 33 พบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสื่อสารองค์กร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) พิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ และพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการสื่อสารองค์กร คือ 0.571 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ช่องทางการสื่อสาร ($PNI_{modified} = 0.607$) นวัตกรรมการสื่อสาร ($PNI_{modified} = 0.569$) และ ทักษะการสื่อสาร ($PNI_{modified} = 0.550$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับ 1 มีการบริการข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย ($PNI_{modified} = 0.680$) ลำดับ 2 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารมาใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ, มีทักษะการใช้นวัตกรรมการสื่อสารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ($PNI_{modified} = 0.591$) และ ลำดับ 3 มีกระบวนการสื่อสารที่ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล ($PNI_{modified} = 0.583$)

2.3 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร

สถานศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

2.3.1 ด้านวิสัยทัศน์องค์กร

2.3.1.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม

“...กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม ส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษามีการบริหารจัดการเน้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอนเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนและนักเรียนสูงสุด...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจผ่านการมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม และการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรม สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินงาน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม

“...มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรในการปรับปรุงและพัฒนา นวัตกรรมขององค์กร โดยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษามีการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมให้บุคลากรทุกคนทราบว่า ใครมีภารกิจอะไร และมีจุดมุ่งหมายอย่างไร รวมทั้งบอกถึงแผนงานที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นการเชิญชวนให้เข้ามามีส่วนร่วมและช่วยเหลือให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาใช้การสื่อสารหลาย ๆ รูปแบบทั้งการบันทึก จดหมายเวียน อินเทอร์เน็ต จัดประชุม การพบปะพูดคุยอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและดำเนินงาน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.1.3 ค่านิยมร่วมนวัตกรรม

“...สร้างการรับรู้ และความเข้าใจให้กับบุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และมีกระบวนการสร้างค่านิยม ที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษามีแผนการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กรให้แก่บุคลากร รวมทั้งกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนเสริมสร้างค่านิยมองค์กร และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่สอดคล้องกัน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาใช้กระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมร่วมนวัตกรรม มีกรอบ การดำเนินงานทิศทางที่ชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เกิดความเชื่อมั่นและ ศรัทธาในองค์กร...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.1.4 การติดตามและประเมินผล

“...ใช้การนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของ ทุกกลุ่มงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการวางแผนทางและ รูปแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษามีการตรวจสอบ ควบคุม กำกับติดตามการปฏิบัติงานและ มีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผลมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการต่าง ๆ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษามีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล ระเบียบวิธีในการติดตามประเมินผล และกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล มีการเก็บรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการกิจกรรมที่กำหนด...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ดำเนินงาน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ดังนี้

1. นิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ
2. กำหนดกรอบแนวทางในการติดตามประเมินผล ระเบียบวิธีในการติดตามประเมินผล และกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล
3. สร้างแรงบันดาลใจในการปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร
4. สื่อสารวิสัยทัศน์วัฒนธรรมให้บุคลากรทุกคนทราบ
5. สร้างการรับรู้ความเข้าใจให้บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์วัฒนธรรม
6. เสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กรให้แก่บุคลากรและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน
7. ขับเคลื่อนค่านิยมร่วมวัฒนธรรม มีกรอบการดำเนินงานทิศทางที่ชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร
8. วางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านวัฒนธรรม สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์วัฒนธรรม
9. การบริหารจัดการเน้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอนเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
10. สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมวัฒนธรรม การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ปรากฏดังตาราง 34

ตาราง 34 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้านวิสัยทัศน์องค์กร

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 1	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 2	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 3	ความถี่
จุดแข็ง				
1. มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน	✓	✓	✓	3
2. มีการสร้างการรับรู้ความเข้าใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	✓	✓	✓	3
3. มีการรอบการแนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน	✓	✓		2
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม	✓	✓	✓	3
5. บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	✓		✓	2
จุดอ่อน				
1. บรรยากาศการทำงานที่ยังไม่สอดคล้องประสานกัน	✓		✓	2
2. ขาดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร	✓	✓	✓	3
3. บุคลากรขาดประสบการณ์ในการพัฒนางานด้านนวัตกรรม	✓	✓		2
4. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานด้านนวัตกรรม		✓	✓	2
โอกาส				
1. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรจากหน่วยงานต้นสังกัด	✓	✓	✓	3
2. นโยบายเรียนฟรีช่วยสนับสนุนการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ	✓	✓	✓	3
อุปสรรค				
1. นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้มีปัญหาในการทำงาน	✓	✓	✓	3
2. การโอนงบประมาณที่จัดให้มักไม่ตรงเวลาทำให้ยุ่งยากในการบริหาร	✓	✓	✓	3

จากตาราง 34 ประเด็นจุดแข็งที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสามประเด็น ได้แก่ มีการนิเทศกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน มีการสร้างการรับรู้ความเข้าใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม รองลงมาความถี่ 2 ได้แก่ มีการรอบการแนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน และบุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ส่วนประเด็นจุดอ่อนที่มีความถี่สูงสุด 3 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ ขาดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ตามค่านิยมองค์กร รองลงมาความถี่ 2 มีสามประเด็นได้แก่ บรรยากาศการทำงานที่ยังไม่สอดคล้องกัน บุคลากรขาดประสบการณ์ในการพัฒนางานด้านนวัตกรรม บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานด้านนวัตกรรม ประเด็นโอกาสที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสองประเด็น ได้แก่ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรจากหน่วยงานต้นสังกัด นโยบายเรียนฟรีช่วยสนับสนุนการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ส่วนประเด็นอุปสรรคที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสองประเด็น ได้แก่ นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้มีปัญหาในการทำงาน และการโอนงบประมาณที่จัดให้มักไม่ตรงเวลาทำให้ยุ่งยากในการบริหาร

2.3.2 ด้านโครงสร้างองค์กร

2.3.2.1 การจัดโครงสร้างองค์กร

“...จัดโครงสร้างองค์กรที่สร้างความมั่นคงให้แก่งานและบุคคล จัดแบ่งงานตามหน้าที่โดยสอดคล้องกับเป้าประสงค์องค์กร ส่งเสริมนวัตกรรมและกระตุ้นให้เกิดการกระจายความคิด...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารจัดการนวัตกรรม ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นโครงสร้างที่กระชับ มีความยืดหยุ่นและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจตามขอบข่ายงาน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดโครงสร้างองค์กรโดยกำหนดความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน มีกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นแบบแผน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แบ่งงานกันทำตามความสามารถและดำเนินการคัดเลือกบุคคลได้อย่างเป็นทางการ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.2.2 การมอบหมายงาน

“...การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใช้ถ้อยคำที่เชิญชวน ให้ทำ ไม่วางอำนาจ มีการเนะนียงงานอย่างคร่าว ๆ อธิบายเหตุผลในการมอบหมายงานเสมอ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษากำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจ พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นและให้กำลังใจ สนับสนุนทรัพยากรและติดตามประเมินผลงาน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษากำหนดรายละเอียดของงานที่ชัดเจน โดยมีการชี้แจงและเขียนการมอบหมายงานกำกับ กำหนดแนวทางเพื่อเริ่มดำเนินงาน กำกับติดตามงานเป็นระยะ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.2.3 การทำงานเป็นทีม

“...ปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม สร้างทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ใหม่ ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม สร้างแรงบันดาลใจ ใช้การจูงใจ และระดมความคิดเห็นเพื่อให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ดำเนินงาน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องด้านโครงสร้างองค์กร ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2. ปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม สร้างทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใช้ถ้อยคำที่เชิญชวนให้ปฏิบัติงาน ไม่ว่างอำนาจ มีการแนะนำงานและอธิบายเหตุผลในการมอบหมายงาน กระตุ้นและให้กำลังใจตลอดจนสนับสนุนด้านทรัพยากร

4. กำหนดรายละเอียดของงานที่ชัดเจน ชี้แจงและเขียนการมอบหมายงาน กำหนดแนวทางเพื่อเริ่มดำเนินงาน และกำกับติดตามงานเป็นระยะ

5. โครงสร้างองค์กรมีความกระชับ ยืดหยุ่น กระจายอำนาจในการตัดสินใจตามขอบข่ายงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมการ

6. ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม แบ่งงานตามหน้าที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร

7. กำหนดความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน มีกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นแบบแผน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แบ่งงานกันทำตามความสามารถและดำเนินการคัดเลือกบุคคลได้อย่างเป็นทางการ

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านโครงสร้างองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ปรากฏดังตาราง 35

ตาราง 35 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้านโครงสร้างองค์กร

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค				
	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 1	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 2	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 3	ความถี่
จุดแข็ง				
1. โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมการ กระชับ ยืดหยุ่น	✓	✓	✓	3
2. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจตามขอบข่ายงาน	✓	✓	✓	3
3. บุคลากรได้รับการส่งเสริมความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	✓	✓	✓	3
4. บุคลากรได้รับการปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม	✓	✓		2

ตาราง 35 (ต่อ)

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 1	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 2	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 3	ความถี่
จุดอ่อน				
1. การมอบหมายงานบางอย่างที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์	✓		✓	2
2. ขาดการประสานความร่วมมือในบางกิจกรรม		✓		1
3. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน	✓	✓		2
โอกาส				
1. โครงสร้างและนโยบายของรัฐให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา	✓	✓	✓	3
2. ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและนโยบายด้านการศึกษา	✓	✓	✓	3
อุปสรรค				
1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายทางการศึกษาที่ไม่ต่อเนื่อง	✓	✓	✓	3
2. การออกกฎหมายไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดทำให้การกำหนดทิศทางไม่ชัดเจน	✓	✓	✓	3

จากตาราง 35 ประเด็นจุดแข็งที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสามประเด็น ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมการ กระชับ ยึดหยุ่น มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจตามขอบข่ายงาน และบุคลากรได้รับการส่งเสริมความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รองลงมาที่มีความถี่ 2 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ บุคลากรได้รับการปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม ส่วนประเด็นจุดอ่อนที่มีความถี่สูงสุด 2 มีสองประเด็น ได้แก่ การมอบหมายงานบางอย่างที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน รองลงมาความถี่ 1 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ ขาดการประสานความร่วมมือในบางกิจกรรม ประเด็นโอกาสที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสองประเด็น ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของรัฐให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและนโยบายด้านการศึกษา ส่วนประเด็นอุปสรรคที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสองประเด็น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างและนโยบายทางการศึกษาที่ไม่ต่อเนื่อง และการออกกฎหมายไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดทำให้การกำหนดทิศทางไม่ชัดเจน

2.3.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

2.3.3.1 ค่านิยมหลัก

“...บุคลากรมีใจเปิดกว้าง ส่งเสริมการเรียนรู้และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตอาสา มีจิตสาธารณะมุ่งผลประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ยึดมั่นในหลักความถูกต้อง ความดีงาม ความเสียสละ และ จรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ เป็นหลัก มีความสำนึกในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซื่อสัตย์ มั่นคง ในอุดมการณ์เดียวกัน มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.3.2 การทำงานร่วมกัน

“...เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ส่งเสริมการเปิดกว้างและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้คำติชมที่สร้างสรรค์ จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทันทีและใช้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษารับฟังปัญหาด้วยความเข้าใจและมีความเห็นอกเห็นใจกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และชื่นชมและให้กำลังใจกันเสมอ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การประสานความร่วมมือทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้ได้แลกเปลี่ยนแนวคิด และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง...”
(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.3.3 การสร้างแรงจูงใจ

“...สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้มีความสุขสบายในการทำงาน จัดโต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่พร้อมใช้งาน ให้เกียรติแก่ตัวบุคลากรและให้ความสำคัญกับ สวัสดิการแก่บุคลากรทุกคน...”
(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาให้อำนาจครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานที่รับผิดชอบ ส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาในการทำงานได้สำเร็จ มีนโยบาย และกิจกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ในองค์กร...”
(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสร้างผลงานใหม่ ๆ นำไปเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้ได้รับสวัสดิการต่าง ๆ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามความเป็นจริง มีความยุติธรรมเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่...”
(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ดำเนินงาน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้มีความสุขสบายในการทำงาน
 2. ให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ แก้ปัญหาในการทำงานได้สำเร็จ
 3. ส่งเสริมการสร้างผลงานใหม่ ๆ นำไปเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน
 4. การให้ความสำคัญกับสวัสดิการ และการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนด้วยความยุติธรรมตามความเป็นจริง
 5. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เปิดกว้างและไว้วางใจซึ่งกันและกัน รับฟังปัญหาด้วยความเข้าใจมีความเห็นอกเห็นใจกัน
 6. สร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ชื่นชมและให้กำลังใจกัน
- ให้คำติชมที่สร้างสรรค์ จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทันที

7. ประสานความร่วมมือทุกฝ่าย แลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

8. ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตอาสา จิตสาธารณะมุ่งผลประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

9. ยึดมั่นในหลักความถูกต้อง ความดีงาม ความเสียสละ และจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ปรากฏดังตาราง 36

ตาราง 36 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 1	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 2	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 3	ความถี่
จุดแข็ง				
1. การยึดมั่นในหลักความถูกต้อง ความดีงาม ความเสียสละ และมีจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ	✓	✓	✓	2
2. มีการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย	✓	✓	✓	3
3. การให้ความสำคัญกับสวัสดิการของบุคลากร	✓	✓	✓	3
จุดอ่อน				
1. ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร	✓		✓	2
2. ความสัมพันธ์ที่ไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	✓	✓	✓	3
3. การมุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม	✓	✓		2
โอกาส				
1. ชุมชนยึดมั่นในประเพณี ขนบธรรมเนียม มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์	✓	✓	✓	3
2. ชุมชนได้รับการพัฒนามากขึ้นมีการศึกษาสูงขึ้น	✓	✓	✓	3
อุปสรรค				
1. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมใหม่เริ่มเข้ามาแทนที่วัฒนธรรมเก่า	✓	✓	✓	3
2. ความเสี่ยงต่อผลกระทบจากสิ่งเสพติดและอบายมุขเพิ่มขึ้น	✓	✓	✓	3

จากตาราง 36 ประเด็นจุดแข็ง ที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสามประเด็น ได้แก่ การยึดมั่นในหลักความถูกต้อง ความดีงาม ความเสียสละ และมีจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ มีการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย การให้ความสำคัญกับสวัสดิการของบุคลากร ส่วนประเด็นจุดอ่อนที่มีความถี่สูงสุด 3 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน รองลงมาความถี่ 2 มีสองประเด็น ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร และการมุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ประเด็นโอกาสที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสองประเด็น ได้แก่ ชุมชนยึดมั่นในประเพณีขนบธรรมเนียม มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และชุมชนได้รับการพัฒนามากขึ้นมีการศึกษาสูงขึ้น ส่วนประเด็นอุปสรรคที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสองประเด็น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมใหม่เริ่มเข้ามาแทนที่วัฒนธรรมเก่า และความเสี่ยงต่อผลกระทบจากสิ่งเสพติดและอบายมุขเพิ่มขึ้น

2.3.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร

2.3.4.1 การเรียนรู้ร่วมกัน

“...จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครูระดับชั้นเรียน ตามแผนงานการพัฒนา
นวัตกรรมการเรียนการสอนของครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ กำหนดหัวข้อและครูที่เป็นแกนนำ
ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมุนเวียนให้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดการจัดการ
องค์ความรู้ภายในสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานของครูที่มุ่งเน้นการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เน้นการทำงานแบบร่วมมือ เป็นการร่วมเรียนรู้ และร่วมมือร่วมทำของครู
และบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และ
ประสบการณ์ มีบทบาทในการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์การสอน เทคนิค
การจัดการชั้นเรียน ตลอดจนแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.4.2 ผู้นำนวัตกรรม

“...สถานศึกษากำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้ นวัตกรรมเป็นฐาน กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ส่งเสริมให้ครู ออกแบบแผนงานโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สนับสนุนสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นการทำงานแบบร่วมมือ จัดสรรเวลาและสถานที่เพื่อให้ครูได้มีโอกาสพบปะ พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...กระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุสู่เป้าประสงค์ในการ พัฒนาการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่นวัตกรรม วิเคราะห์สถานการณ์และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ พิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างและความเป็นไปได้ในการ สร้างนวัตกรรม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.4.3 เครือข่ายนวัตกรรม

“...สถานศึกษาระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เพื่อสนับสนุนการพัฒนาของสถานศึกษา โดยส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการ การศึกษาของสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการให้แก่ครูอย่างต่อเนื่อง และประสานความร่วมมือกับ สถานประกอบการผู้ผลิตสื่อการเรียนการสอน ร่วมกันพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่มีส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายครูนวัตกรรมโดยคัดเลือกครู นวัตกรรมระดับชั้นเรียนดีเด่น ร่วมกันถ่ายทอดเทคนิคและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมให้แก่

เพื่อนครู เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน นักวิชาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามา
มีส่วนร่วมในกิจกรรม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.4.4 ผู้สนับสนุนวัดกรรม

“...สถานศึกษากระตุ้นและจูงใจบุคลากรในแต่ละฝ่ายให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สอดคล้องและเกิดการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวัดกรรมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ในการขับเคลื่อนและพัฒนากระบวนการทางความคิด นำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ดำเนินงาน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
ด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้วัดกรรมเป็นฐาน กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นวัดกรรม
2. สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
3. กระตุ้นครูให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุสู่เป้าประสงค์ การปฏิบัติงานที่มุ่งสู่วัดกรรม
4. วางแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวัดกรรมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากร เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

5. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ในการขับเคลื่อนและพัฒนากระบวนการทางความคิด

6. ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนงานการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

7. ระดมทรัพยากรความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก และส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

8. สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

9. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายครูนวัตกรรม ร่วมกันถ่ายทอดเทคนิคและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมให้แก่ครู

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ปรากฏดังตาราง 37

ตาราง 37 ความถึของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค		ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 1	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 2	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 3	ความถี่
จุดแข็ง					
1. กำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมเป็นฐาน		✓	✓	✓	3
2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน		✓	✓		2
3. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่		✓	✓	✓	3
4. มีการส่งเสริมให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ภายในสถานศึกษา		✓	✓	✓	3

ตาราง 37 (ต่อ)

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 1	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 2	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 3	ความถี่
จุดอ่อน				
1. บุคลากรขาดความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่นวัตกรรม	✓	✓	✓	3
2. การปรับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรบ่อยครั้งทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง	✓	✓	✓	3
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการพัฒนานวัตกรรมไม่ทั่วถึง		✓	✓	2
โอกาส				
1. หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ	✓	✓	✓	3
2. สถาบันการศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรม	✓		✓	2
อุปสรรค				
1. งบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาศักยภาพมีน้อย	✓	✓	✓	3
2. การสร้างร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่บุคลากรยังไม่ต่อเนื่อง		✓	✓	2

จากตาราง 37 ประเด็นจุดแข็งที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสามประเด็น ได้แก่ กำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมเป็นฐาน สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และมีการส่งเสริมให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ภายในสถานศึกษา รองลงมาความถี่ 2 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนประเด็นจุดอ่อนที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสองประเด็น ได้แก่ บุคลากรขาดความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่นวัตกรรม การปรับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรบ่อยครั้งทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง รองลงมาความถี่ 2 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการพัฒนานวัตกรรมไม่ทั่วถึง ประเด็นโอกาสที่มีความถี่สูงสุด 3 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ รองลงมาความถี่ 2 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ สถาบันการศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรม ส่วนประเด็นอุปสรรคที่มีความถี่สูงสุด 3 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาศักยภาพมีน้อย รองลงมาความถี่ 2

มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ การสร้างร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่ครูและบุคลากรยังไม่ต่อเนื่อง

2.3.5 ด้านการสื่อสารองค์กร

2.3.5.1 ช่องทางการสื่อสาร

“...สถานศึกษาใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสามารถเข้าถึงได้ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารกับภายนอกและรวบรวมข้อมูลสนับสนุนให้เป็นนวัตกรรม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาใช้ช่องทางการสื่อสารที่บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงสารที่ได้รับมากที่สุด เช่น การสื่อสารผ่านการประชุม การสื่อสารผ่าน Line Application ซึ่งมีความสะดวกรวดเร็วในการรับสารและความเข้าใจในสารที่ได้รับ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธี มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมสั่งการด้วยวาจา ใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.5.2 นวัตกรรมสื่อสาร

“...สถานศึกษามีการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Facebook, Line Application เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาใช้นวัตกรรมสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยลดเวลาในการเดินทาง อย่างเช่น ระบบ Video Conference เพื่อร่วมประชุมสัมมนา การใช้ Digital workplace การใช้ระบบ E-learning เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากร...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...มีการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการสื่อสารและ
การบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น Application ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โปรแกรมการ
รายงานข้อมูลของสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

2.3.5.3 ทักษะการสื่อสาร

“...ใช้การสื่อสารที่เข้าใจง่ายใช้วิธีทัศนที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตาม
เป้าหมายได้อย่างสูงสุด...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ในการสื่อสารนั้นต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสื่อสาร
ที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, 2566 : การสัมภาษณ์)

“...การฟังอย่างตั้งใจ เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจ
ฟังจะทำให้ข้อมูลจากผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้
สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ดำเนินงาน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
ด้านการสื่อสารองค์กร ดังนี้

1. ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสามารถเข้าถึงสารที่ได้รับมากที่สุด
2. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารกับภายนอกและรวบรวมข้อมูลสนับสนุนให้เป็น
นวัตกรรม
3. การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ อาทิ
Facebook, Line Application
4. การใช้ระบบ Video Conference เพื่อร่วมประชุมสัมมนาและการใช้
Digital workplace การใช้ระบบ E-learning เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากร
5. การประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการสื่อสารและ
การบริหารจัดการภายในองค์กร

6. การสื่อสารที่เข้าใจง่ายใช้วิธีสื่ทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร

7. ใช้การฟังอย่างตั้งใจและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้การสื่อสารนั้น ประสบผลสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ด้านการสื่อสารองค์กร ปรากฏดังตาราง 38

ตาราง 38 ความถี่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารองค์กร

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 1	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 2	ผู้บริหาร ร.ร. ที่ 3	ความถี่
จุดแข็ง				
1. มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสามารถเข้าถึงสารที่ได้รับมากที่สุด	✓	✓	✓	3
2. การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี เช่น Facebook, Line Application	✓	✓	✓	3
3. มีการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการสื่อสารและการบริหารจัดการภายในองค์กร	✓	✓	✓	3
จุดอ่อน				
1. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ผิดวัตถุประสงค์		✓	✓	2
2. การขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารของบุคลากร	✓	✓	✓	3
3. สื่อเทคโนโลยีเสื่อมสภาพ มีไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน	✓	✓	✓	3
โอกาส				
1. ได้รับการสนับสนุนสื่อ นวัตกรรมจากหน่วยงานต้นสังกัด	✓	✓	✓	3
2. ภาคเอกชนให้การสนับสนุนการใช้สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน	✓	✓	✓	3
อุปสรรค				
1. ปัญหาระบบเครือข่ายสัญญาณในการสื่อสาร	✓	✓	✓	3
2. การจัดซื้อ วัสดุ อุปกรณ์จากหน่วยงานต้นสังกัดไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน	✓	✓	✓	3

จากตาราง 38 ประเด็นจุดแข็งที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสามประเด็น ได้แก่ มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสามารถเข้าถึงสารที่ได้รับมากที่สุด การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี เช่น Facebook, Line Application มีการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการสื่อสารและการบริหารจัดการภายในองค์กร ส่วนประเด็นจุดอ่อนที่มีความถี่สูงสุด 2 มีสองประเด็น ได้แก่ การขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารของบุคลากร สื่อเทคโนโลยีเสื่อมสภาพ มิใช่เพียงพอต่อการเรียนการสอน รองลงมาความถี่ 2 มีหนึ่งประเด็น ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ผิดวัตถุประสงค์ ประเด็นโอกาสที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสองประเด็น ได้แก่ ได้รับการสนับสนุนสื่อวัสดุจากหน่วยงานต้นสังกัด ภาคเอกชนให้การสนับสนุนการใช้สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน ส่วนประเด็นอุปสรรคที่มีความถี่สูงสุด 3 มีสองประเด็น ได้แก่ ปัญหาระบบเครือข่ายสัญญาณในการสื่อสาร การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์จากหน่วยงานต้นสังกัดไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

ระยะที่ 3 การออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังนี้

3.1 (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

3.1.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนีความต้องการจำเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ โดยนำค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสุด ลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด จากนั้นนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า $PNI_{Modified}$ เป็น 2 กลุ่ม นำผลที่ได้จากการนำค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด ลบด้วย $PNI_{Modified}$ ต่ำสุดหารด้วย 2 เพื่อกำหนดกลุ่ม ออกเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

(1) ด้านวิสัยทัศน์องค์กร $PNI_{Modified}$ สูงสุด (0.584), $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด (0.409)
 $PNI_{Modified}$ สูงสุด - $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด $(0.584 - 0.409 = 0.175)$ หารด้วย 2 $(0.175 \div 2 = 0.087)$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง = $0.497 - 0.584$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ = $0.409 - 0.496$

(2) ด้านโครงสร้างองค์กร $PNI_{Modified}$ สูงสุด (0.559), $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด (0.374)
 $PNI_{Modified}$ สูงสุด - $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด $(0.559 - 0.374 = 0.185)$ หารด้วย 2 $(0.185 \div 2 = 0.092)$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง = $0.467 - 0.559$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ = $0.374 - 0.466$

(3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร $PNI_{Modified}$ สูงสุด (0.670), $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด (0.503)
 $PNI_{Modified}$ สูงสุด - $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด $(0.670 - 0.503 = 0.167)$ หารด้วย 2 $(0.167 \div 2 = 0.083)$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง = 0.587 - 0.670

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ = 0.503 - 0.586

(4) ด้านการพัฒนาบุคลากร $PNI_{Modified}$ สูงสุด (0.714), $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด

(0.427) $PNI_{Modified}$ สูงสุด - $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด (0.714 - 0.427 = 0.287) หารด้วย 2 (0.287 ÷ 2 = 0.143)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง = 0.571 - 0.714

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ = 0.427 - 0.570

(5) ด้านการสื่อสารองค์กร $PNI_{Modified}$ สูงสุด (0.584), $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด (0.409)

$PNI_{Modified}$ สูงสุด - $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด (0.680 - 0.483 = 0.197) หารด้วย 2 (0.197 ÷ 2 = 0.098)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง = 0.582 - 0.680

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ = 0.483 - 0.581

กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เป็นจุดอ่อนของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จัดหรือลดจุดอ่อน สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง ซึ่งผลการจัดกลุ่มนำมาแสดงดังตาราง 39-43

ตาราง 39 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ข้อสรุป			
	$PNI_{modified}$	การจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	ลำดับ
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร				
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม	0.409	ต่ำ	จุดแข็ง	1
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร	0.463	ต่ำ	จุดแข็ง	2

ตาราง 39 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ข้อสรุป			
	PNI _{modified}	การจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	ลำดับ
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร (ต่อ)				
3. มีการนำวิสัยทัศน์มากำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นวัตกรรม	0.558	สูง	จุดอ่อน	4
4. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน	0.539	สูง	จุดอ่อน	7
5. มีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม	0.535	สูง	จุดอ่อน	8
6. มีการพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร	0.487	ต่ำ	จุดแข็ง	3
7. มีการจัดกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรม	0.540	สูง	จุดอ่อน	6
8. มีการสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง	0.547	สูง	จุดอ่อน	5
9. มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม	0.494	ต่ำ	จุดแข็ง	4
10. มีการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม	0.558	สูง	จุดอ่อน	3
11. มีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน	0.498	สูง	จุดอ่อน	10
12. มีการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจน	0.500	สูง	จุดอ่อน	9
13. มีแนวทางรูปแบบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง	0.569	สูง	จุดอ่อน	2
14. มีการปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง	0.584	สูง	จุดอ่อน	1
เฉลี่ย	0.518			

จากตาราง 39 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์ องค์กร พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 4 ประเด็น เรียงลำดับดังนี้ 1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้าง ความเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร 3) มีการพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร และ 4) มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม

พบประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 10 ประเด็น เรียงลำดับดังนี้ 1) มีการปรับปรุงการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 2) มีแนวทางรูปแบบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 3) มีการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม 4) มีการนำวิสัยทัศน์มากำหนดกลยุทธ์ นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นวัตกรรม 5) มีการสร้างค่านิยม ที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง 6) มีการจัดกิจกรรม/ โครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรม 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมให้ บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน 8) มีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม 9) มีการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจน และ 10) มีการติดตาม ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

ตาราง 40 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์กร

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ข้อสรุป			
	PNI _{modified}	การจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	ลำดับ
ด้านโครงสร้างองค์กร				
1. มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทรัพยากรเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	0.374	ต่ำ	จุดแข็ง	1
2. มีโครงสร้างองค์ที่ยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลง	0.467	สูง	จุดอ่อน	10
3. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร	0.553	สูง	จุดอ่อน	2
4. มีการทำงานแบบทีมงานในการสร้างนวัตกรรม	0.539	สูง	จุดอ่อน	4

ตาราง 40 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ข้อสรุป			
	PNI _{modified}	การจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	ลำดับ
ด้านโครงสร้างองค์กร (ต่อ)				
5. มีการกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงาน หรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน	0.526	สูง	จุดอ่อน	6
6. มีการการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม	0.481	สูง	จุดอ่อน	9
7. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการนวัตกรรมที่ชัดเจน	0.534	สูง	จุดอ่อน	5
8. มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน	0.540	สูง	จุดอ่อน	3
9. มีการวางแผนงานตลอดจนวางระบบการทำงานที่ดี รู้ภาระหน้าที่ของตนเอง	0.492	สูง	จุดอ่อน	8
10. มีแรงผลักดันร่วมกันมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย	0.559	สูง	จุดอ่อน	1
11. มีการประเมินผลและแก้ไขปัญหาให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อผลสำเร็จที่เป็นภาพรวมของทีม	0.499	สูง	จุดอ่อน	7
เฉลี่ย	0.506			

จากตาราง 40 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์กร พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ 1) มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทรัพยากรเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พบประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 10 ประเด็น เรียงลำดับดังนี้ 1) มีแรงผลักดันร่วมกันมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย 2) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร 3) มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน 4) มีการทำงานแบบทีมงานในการสร้างนวัตกรรม 5) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการนวัตกรรมที่ชัดเจน 6) มีการกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงาน หรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน 7) มีการประเมินผลและแก้ไขปัญหาให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อผลสำเร็จที่เป็นภาพรวมของทีม 8) มีการวางแผนงาน ตลอดจนวางระบบการทำงานที่ดีรู้ภาระหน้าที่ของตนเอง 9) มีการขับเคลื่อน

นวัตกรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม 10) มีโครงสร้างองค์ที่ยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 41 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ข้อสรุป			
	PNI _{modified}	การจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	ลำดับ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร				
1. องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	0.503	ต่ำ	จุดแข็ง	1
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรค้นคว้าหาข้อมูล กล้าทดลองหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน	0.563	ต่ำ	จุดแข็ง	3
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาส	0.583	ต่ำ	จุดแข็ง	4
4. มีความอดทนกับความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น	0.537	ต่ำ	จุดแข็ง	2
5. มีการใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายในหรือข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร	0.587	สูง	จุดอ่อน	6
6. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง	0.618	สูง	จุดอ่อน	3
7. มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทายได้สำเร็จ	0.652	สูง	จุดอ่อน	2
8. มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิด	0.599	สูง	จุดอ่อน	4
9. มีการพัฒนานวัตกรรมที่เชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	0.670	สูง	จุดอ่อน	1
10. มีการสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับการพัฒนาวัฒนธรรม	0.593	สูง	จุดอ่อน	5
เฉลี่ย	0.587			

จากตาราง 41 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 4 ประเด็น เรียงลำดับดังนี้ 1) องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 2) มีความอดทนกับความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรค้นคว้าหาข้อมูล กล้าทดลองหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพของงาน 4) องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาส

พบประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 6 ประเด็น เรียงลำดับดังนี้ 1) มีการพัฒนานวัตกรรมที่เชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ 2) มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ทำนายได้สำเร็จ 3) มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง 4) มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิด 5) มีการสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับการพัฒนานวัตกรรม และ 6) มีการใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายในหรือข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร

ตาราง 42 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านการพัฒนาบุคลากร

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ข้อสรุป			
	PNI _{modified}	การจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	ลำดับ
ด้านการพัฒนาบุคลากร				
1. มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	0.427	ต่ำ	จุดแข็ง	1
2. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ให้เกิดเป็นนวัตกรรม	0.602	สูง	จุดอ่อน	6
3. มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดเป็นรูปธรรม นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	0.604	สูง	จุดอ่อน	5
4. ผู้นำองค์กรมีสมรรถนะ ความสามารถ บุคลิกภาพ บทบาท และความเข้าใจต่อนวัตกรรม	0.714	สูง	จุดอ่อน	1

ตาราง 42 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ข้อสรุป			
	PNI _{modified}	การจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	ลำดับ
ด้านการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)				
5. ผู้นำองค์กรมีบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม	0.514	ต่ำ	จุดแข็ง	5
6. ผู้นำองค์กรมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม	0.497	ต่ำ	จุดแข็ง	3
7. ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร	0.604	สูง	จุดอ่อน	3
8. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลด้านนวัตกรรมระหว่างองค์กร	0.604	สูง	จุดอ่อน	4
9. มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือ การเชื่อมโยงและการร่วมสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้	0.474	ต่ำ	จุดแข็ง	2
10. มีการพัฒนาความสามารถรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ	0.561	ต่ำ	จุดแข็ง	8
11. มีแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร	0.511	ต่ำ	จุดแข็ง	4
12. เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพ แสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม	0.573	สูง	จุดอ่อน	7
13. มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่นวัตกรรม	0.678	สูง	จุดอ่อน	2
14. มีการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรให้มีความบทบาทขับเคลื่อนนวัตกรรม	0.523	ต่ำ	จุดแข็ง	6
15. มีการสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรม	0.527	ต่ำ	จุดแข็ง	7
เฉลี่ย	0.559			

จากตาราง 42 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาบุคลากร พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 8 ประเด็น เรียงลำดับดังนี้ 1) มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 2) มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือการเชื่อมโยงและการร่วมสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ 3) ผู้นำองค์กรมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม 4) มีแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร 5) ผู้นำองค์กรมีบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม 6) มีการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรให้มีบทบาทขับเคลื่อนนวัตกรรม 7) มีการสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาวัตกรรม และ 8) มีการพัฒนาความสามารถรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

พบประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 7 ประเด็น เรียงลำดับดังนี้ 1) ผู้นำองค์กรมีสมรรถนะความสามารถ บุคลิกภาพบทบาทและความเข้าใจต่อนวัตกรรม 2) มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่นวัตกรรม 3) ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร 4) มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลด้านนวัตกรรมระหว่างองค์กร 5) มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดเป็นรูปธรรมนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 6) มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ให้เกิดเป็นนวัตกรรม และ 7) เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพ แสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

ตาราง 43 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสื่อสารองค์กร

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ข้อสรุป			
	PNI _{modified}	การจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	ลำดับ
ด้านการสื่อสารองค์กร				
1. มีช่องทางที่ใช้เผยแพร่การสื่อสาร รวมทั้งสื่อที่ใช้ ในนวัตกรรมการสื่อสาร	0.580	ต่ำ	จุดแข็ง	6

ตาราง 43 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ข้อสรุป			
	PNI _{modified}	การจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม	ลำดับ
ด้านการสื่อสารองค์กร (ต่อ)				
2. มีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน	0.561	ต่ำ	จุดแข็ง	3
3. มีการบริการข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย	0.680	สูง	จุดอ่อน	1
4. มีความสามารถในการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง อย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์	0.483	ต่ำ	จุดแข็ง	1
5. มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน	0.576	ต่ำ	จุดแข็ง	5
6. มีทักษะการใช้นวัตกรรมสื่อสาร สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	0.591	สูง	จุดอ่อน	3
7. มีกระบวนการสื่อสารที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งรอบด้านในทุกมิติ	0.530	ต่ำ	จุดแข็ง	2
8. มีกระบวนการสื่อสารที่ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล	0.583	สูง	จุดอ่อน	4
9. มีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน	0.572	ต่ำ	จุดแข็ง	4
10. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการ	0.591	สูง	จุดอ่อน	2
เฉลี่ย	0.571			

จากตาราง 43 การเรียงลำดับสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสื่อสารองค์กร พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 6 ประเด็น เรียงลำดับดังนี้ 1) มีความสามารถในการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง อย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์ 2) มีกระบวนการสื่อสารที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งรอบด้านในทุกมิติ 3) มีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน 4) มีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม

การสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน 5) มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน และ 6) มีช่องทางที่ใช้เผยแพร่การสื่อสาร รวมทั้งสื่อที่ใช้ในวัตรกรรมการสื่อสาร

พบประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 4 ประเด็น เรียงลำดับดังนี้ 1) มีการบริการข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย 2) มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารมาใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ 3) มีทักษะการใช้วัตรกรรมการสื่อสาร สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และ 4) มีกระบวนการสื่อสารที่ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดทำตารางความสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 5 ด้าน ดังตาราง 44

ตาราง 44 แสดงการเรียงลำดับจุดแข็ง จุดอ่อนการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามค่า PNI_{modified}

ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
วิสัยทัศน์องค์กร	1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม 2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร 3. มีการพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร 4. มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม	1. มีการปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 2. มีแนวทางรูปแบบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 3. มีการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม 4. มีการนำวิสัยทัศน์มากำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นวัตกรรม 5. มีการสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง

ตาราง 44 (ต่อ)

ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
วิสัยทัศน์องค์กร		6. มีการจัดกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรม 7. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน 8. มีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม 9. มีการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม 10. มีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน
โครงสร้างองค์กร	1. มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทรัพยากรเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	1. มีแรงผลักดันร่วมกันมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย 2. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร 3. มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4. มีการทำงานแบบทีมงานในการสร้างนวัตกรรม 5. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการนวัตกรรมที่ชัดเจน 6. มีการกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงาน หรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน 7. มีการประเมินผลและแก้ไขปัญหาให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อผลสำเร็จที่เป็นภาพรวมของทีม

ตาราง 44 (ต่อ)

ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
		9. มีการการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม 10. มีโครงสร้างองค์ที่ยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์กร	1. องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 2. มีความอดทนกับความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น 3. เปิดโอกาสให้บุคลากรค้นคว้าหาข้อมูล กล้าทดลองหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน 4. องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาส	1. มีการพัฒนานวัตกรรมที่เชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ 2. มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทายได้สำเร็จ 3. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง 4. มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิด 5. มีการสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้การพัฒนานวัตกรรม 6. มีการใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายใน/ข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร
การพัฒนาบุคลากร	1. มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	1. ผู้นำองค์กรมีสมรรถนะความสามารถ บุคลิกภาพบทบาทและความเข้าใจต่อนวัตกรรม

ตาราง 44 (ต่อ)

ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
การพัฒนาบุคลากร	2. มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือการเชื่อมโยงและการร่วมสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ 3. ผู้นำองค์กรมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม 4. มีแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น 5. ผู้นำองค์กรมีบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม 6. มีการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรให้มีบทบาทขับเคลื่อนนวัตกรรม 7. มีการสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม 8. มีการพัฒนาความสามารถรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ	2. มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่นวัตกรรม 3. ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร 4. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลด้านนวัตกรรมระหว่างองค์กร 5. มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดเป็นรูปธรรมนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 6. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ให้เกิดเป็นนวัตกรรม 7. เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพแสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม
การสื่อสารองค์กร	1. มีความสามารถในการใช้คำพูดภาษาท่าทางอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์ 2. มีกระบวนการสื่อสารที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งรอบด้านในทุกมิติ	1. มีการบริการข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย 2. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการ

ตาราง 44 (ต่อ)

ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	3. มีการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสารที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน 4. มีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน 5. มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน 6. มีช่องทางที่ใช้เผยแพร่การสื่อสารรวมทั้งสื่อที่ใช้ในนวัตกรรมสื่อสาร	3. มีทักษะการใช้นวัตกรรมสื่อสาร สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 4. มีกระบวนการสื่อสารที่ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดทำตารางความสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 5 ด้าน โดยนำข้อมูลจากการวิจัยในระยะที่ 2 แสดงดังตาราง 45

ตาราง 45 โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้าน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
วิสัยทัศน์องค์กร	1. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรจากหน่วยงานต้นสังกัด 2. นโยบายเรียนฟรีช่วยสนับสนุนการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ	1. นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้มีปัญหาในการทำงาน 2. การโอนงบประมาณที่จัดให้ไม่ตรงเวลาทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารจัดการ

ตาราง 45 (ต่อ)

ด้าน	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
โครงสร้างองค์กร	1. โครงสร้างและนโยบายของรัฐให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา 2. ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและนโยบายด้านการศึกษา	1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายทางการศึกษาที่ไม่ต่อเนื่อง 2. การออกกฎหมายไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดทำให้การกำหนดทิศทางไม่ชัดเจน
วัฒนธรรมองค์กร	1. ชุมชนยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณี มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ 2. ชุมชนได้รับการพัฒนามากขึ้นมีการศึกษาสูงขึ้น	1. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมใหม่เริ่มเข้ามาแทนที่วัฒนธรรมเก่า 2. ความเสี่ยงต่อผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและอบายมุขเพิ่มขึ้น
การพัฒนาบุคลากร	1. หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ 2. สถาบันการศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม	1. งบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาบุคลากรมีน้อย 2. การสร้างร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่บุคลากรยังไม่ต่อเนื่อง
การสื่อสารองค์กร	1. ได้รับการสนับสนุนสื่อนวัตกรรมจากหน่วยงานต้นสังกัด 2. ภาคเอกชนให้การสนับสนุนการใช้สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน	1. ปัญหาระบบเครือข่ายสัญญาณในการสื่อสาร 2. การจัดซื้อ วัสดุ อุปกรณ์จากหน่วยงานต้นสังกัดไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

3.1.2 นำผลการศึกษาในระยะที่ 1-2 และ ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis โดยนำผลการวิเคราะห์จากตาราง

TOWS Matrix มากำหนดเป็นกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

3.1.2.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในรูปแบบ TOWS Matrix จากนั้นนำผลการวิเคราะห์คิดหากลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้

- 1) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง (S) + โอกาส (O) จะได้เป็นคู่ของ SO วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เชิงรุก
- 2) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง (S) + อุปสรรค (T) จะได้เป็นคู่ของ ST วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน
- 3) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อน (W) + โอกาส (O) จะได้เป็นคู่ของ WO วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข
- 4) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อน (W) + อุปสรรค (T) จะได้เป็นคู่ของ WT วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เชิงรับ

รายละเอียดนำเสนอ ดังตาราง 46-49

ตาราง 46 กลยุทธ์ SO ที่ได้จากจุดแข็ง (S) + โอกาส (O) ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงรุก SO
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร		
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม	1. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรจากหน่วยงานต้นสังกัด	สร้างค่านิยมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร	2. นโยบายเรียนฟรีช่วยสนับสนุนการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ	
3. มีการพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร		
4. มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม		

ตาราง 46 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงรุก SO
ด้านโครงสร้างองค์กร		
1. มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทรัพยากร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	1. โครงสร้างและนโยบายของรัฐให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา 2. ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและนโยบายด้านการศึกษา	ส่งเสริมพัฒนาการบริหารงานตามโครงสร้างองค์กร เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร
ด้านวัฒนธรรมองค์กร		
1. องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 2. มีความอดทนกับความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น 3. เปิดโอกาสให้บุคลากรค้นคว้าหาข้อมูล กล้าทดลองหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน 4. องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาส	1. ชุมชนยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณี มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ 2. ชุมชนได้รับการพัฒนามากขึ้นมีการศึกษาสูงขึ้น	ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
ด้านการพัฒนาบุคลากร		
1. มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง	1. หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ 2. สถาบันการศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม	เพิ่มขีดความสามารถครูในการสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

ตาราง 46 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงรุก SO
ด้านการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)		
2. มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือการเชื่อมโยงการร่วมสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ 3. ผู้นำองค์กรมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม 4. มีแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น 5. ผู้นำองค์กรมีบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม 6. มีการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรให้มีบทบาทขับเคลื่อนนวัตกรรม 7. มีการสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม 8. มีการพัฒนาความสามารถรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ		
ด้านการสื่อสารองค์กร		
1. มีความสามารถในการใช้คำพูดภาษาท่าทางอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์	1. ได้รับการสนับสนุนสื่อ นวัตกรรมจากหน่วยงานต้นสังกัด 2. ภาคเอกชนให้การสนับสนุนการใช้สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน	ส่งเสริมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 46 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงรุก SO
ด้านการสื่อสารองค์กร (ต่อ)		
2. มีกระบวนการสื่อสารที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งรอบด้านในทุกมิติ		
3. มีการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสารที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน		

ตาราง 47 กลยุทธ์ ST ที่ได้จากจุดแข็ง (S) + อุปสรรค (T) ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร		
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม	1. นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้มีปัญหาในการทำงาน	สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจในการปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร	2. การโอนงบประมาณที่จัดให้ไม่ตรงเวลาทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการ	
3. มีการพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร		
4. มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม		

ตาราง 47 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST
ด้านโครงสร้างองค์กร		
1. มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทรัพยากร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายทางการศึกษาที่ไม่ต่อเนื่อง 2. การออกกฎหมายไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดทำให้การกำหนดทิศทางไม่ชัดเจน	ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง
ด้านวัฒนธรรมองค์กร		
1. องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 2. มีความอดทนกับความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น 3. เปิดโอกาสให้บุคลากรค้นคว้าหาข้อมูล กล้าทดลองหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน 4. องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาส	1. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมใหม่เริ่มเข้ามาแทนที่วัฒนธรรมเก่า 2. ความเสี่ยงต่อผลกระทบจากสิ่งเสพติดและอบายมุขเพิ่มขึ้น	ปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ตาราง 47 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST
ด้านการพัฒนาบุคลากร		
1. มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง 2. มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือการเชื่อมโยงการร่วมสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ 3. ผู้นำองค์กรมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม 4. มีแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น 5. ผู้นำองค์กรมีบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม 6. มีการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรให้มีบทบาทขับเคลื่อนนวัตกรรม	1. งบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาบุคลากรมีน้อย 2. การสร้างร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่บุคลากรยังไม่ต่อเนื่อง	ประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 47 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST
ด้านการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)		
7. มีการสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม		
8. มีการพัฒนาความสามารถรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ		
ด้านการสื่อสารองค์กร		
1. มีความสามารถในการใช้คำพูด ภาษาท่าทางอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์	1. ปัญหาระบบเครือข่ายสัญญาณในการสื่อสาร	พัฒนาการใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. มีกระบวนการสื่อสารที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งรอบด้านในทุกมิติ	2. การจัดสื่อวัสดุอุปกรณ์จากหน่วยงานต้นสังกัดไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน	
3. มีการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสารที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน		
4. มีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน		
5. มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงาน		
6. มีช่องทางที่ใช้เผยแพร่การสื่อสารรวมทั้งสื่อที่ใช้ในนวัตกรรมสื่อสาร		

ตาราง 48 กลยุทธ์ WO ที่ได้จาก จุดอ่อน (W) + โอกาส (O) ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง
นวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร		
1. มีการปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 2. มีแนวทางรูปแบบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 3. มีการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม 4. มีการนำวิสัยทัศน์มากำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์นวัตกรรม 5. มีการสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง 6. มีการจัดกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรม 7. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน 8. มีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม	1. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรจากหน่วยงานต้นสังกัด 2. นโยบายเรียนฟรีช่วยสนับสนุนการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ	กำหนดแนวทางการดำเนินงานของทุกฝ่ายที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน

ตาราง 48 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร (ต่อ)		
9. มีการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม		
10. มีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน		
ด้านโครงสร้างองค์กร		
1. มีแรงผลักดันร่วมกันมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย 2. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร 3. มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4. มีการทำงานแบบทีมงานในการสร้างนวัตกรรม 5. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการนวัตกรรมที่ชัดเจน 6. มีการกำหนดกลุ่มบุคคลทีมงานหรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน 7. มีการประเมินผลและแก้ไขปัญหาให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุดเพื่อผลสำเร็จที่เป็นภาพรวมของทีม	1. โครงสร้างและนโยบายของรัฐให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา 2. ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและนโยบายด้านการศึกษา	ปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร

ตาราง 48 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO
ด้านโครงสร้างองค์กร (ต่อ)		
9. มีการการขับเคลื่อน นวัตกรรมองค์กรในลักษณะ ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม		
10. มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลง		
ด้านวัฒนธรรมองค์กร		
1. มีการพัฒนานวัตกรรมที่ เชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะ ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	1. ชุมชนยึดมั่นใน ขนบธรรมเนียมประเพณี มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์	ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ บุคลากรอย่างทั่วถึง
2. มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะ นำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทาย ได้สำเร็จ	2. ชุมชนได้รับการพัฒนามาก ขึ้นมีการศึกษาสูงขึ้น	
3. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในการทำงาน ร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง		
4. มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิด		
5. มีการสนับสนุนการจัดสรร สิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเท ให้กับการพัฒนาองค์กร		
6. มีการใช้แนวทางรวมกลุ่ม การทำงานร่วมกันภายใน/ข้าม สายงานเพื่อแก้ไขปัญหาและ พัฒนาองค์กร		

ตาราง 48 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO
ด้านการพัฒนาบุคลากร		
1. ผู้นำองค์กรมีสมรรถนะ ความสามารถ บุคลิกภาพ บทบาทและ ความเข้าใจต่อนวัตกรรม 2. มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร เพื่อกระตุ้นและผลักดัน ความคิดต่าง ๆ สู่ นวัตกรรม 3. ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุน ต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร 4. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลด้านนวัตกรรมระหว่าง องค์กร 5. มีการสนับสนุนความคิด สร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิด เป็นรูปธรรมนำไปสู่การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน 6. มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ให้เกิดเป็นนวัตกรรม 7. เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มี ศักยภาพ แสดงบทบาทการ ขับเคลื่อนด้านความคิด สร้างสรรค์นวัตกรรม	1. หน่วยงานต้นสังกัด สนับสนุนให้เกิดความคิด สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ 2. สถาบันการศึกษาให้การ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ด้านนวัตกรรม	เสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้น ให้บุคลากรเกิดพฤติกรรม นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 48 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO
ด้านการสื่อสารองค์กร		
1. มีการบริการข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย 2. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารมาใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ 3. มีทักษะการใช้นวัตกรรมสื่อสาร สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 4. มีกระบวนการสื่อสารที่ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล	1. ได้รับการสนับสนุนสื่อนวัตกรรมจากหน่วยงานต้นสังกัด 2. ภาคเอกชนให้การสนับสนุนการใช้สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน	สนับสนุนการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ตาราง 49 กลยุทธ์ WT ที่ได้จาก จุดอ่อน (W) + อุปสรรค (T) ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงรับ WT
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร		
1. มีการปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 2. มีแนวทางรูปแบบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง 3. มีการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม	1. นโยบายของรัฐไม่ต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้มีปัญหาในการทำงาน 2. การโอนงบประมาณที่จัดให้ไม่ตรงเวลาทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการ	การติดตามความก้าวหน้าตามกรอบระยะเวลาและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจนครบถ้วนรอบด้าน

ตาราง 49 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงรับ WT
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร		
4. มีการนำวิสัยทัศน์มากำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นวัตกรรม		
5. มีการสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง		
6. มีการจัดกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรม		
7. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน		
8. มีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม		
9. มีการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม		
10. มีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน		
ด้านโครงสร้างองค์กร		
1. มีแรงผลักดันร่วมกันมุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย	1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายทางการศึกษาที่ไม่ต่อเนื่อง	กระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร

ตาราง 49 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงรับ WT
ด้านโครงสร้างองค์กร (ต่อ)		
2. มีการกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร 3. มีการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน 4. มีการทำงานแบบทีมงาน ในการสร้างนวัตกรรม 5. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ โครงการนวัตกรรมที่ชัดเจน 6. มีการกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงานหรือส่วนงานตาม โครงสร้างองค์กรที่มี บทบาทหน้าที่ชัดเจน 7. มีการประเมินผลและแก้ไข ปัญหาให้การทำงานผิดพลาด น้อยที่สุดเพื่อผลสำเร็จที่เป็น ภาพรวมของทีม 9. มีการการขับเคลื่อน นวัตกรรมองค์กรในลักษณะ ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม 10. มีโครงสร้างองค์กร ที่ยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลง	2. การออกกฎหมายไม่เป็นไป ตามระยะเวลาที่กำหนดทำให้ การกำหนดทิศทางไม่ชัดเจน	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร		
1. มีการพัฒนานวัตกรรมที่ เชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะ ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	1. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ วัฒนธรรมใหม่เริ่มเข้ามาแทนที่ วัฒนธรรมเก่า	ส่งเสริมสนับสนุนการสร้าง นวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่าง ให้กับเพื่อนร่วมงาน

ตาราง 49 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงรับ WT
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)		
2. มีการแบ่งปันทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ท้าทายได้สำเร็จ 3. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง 4. มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิด 5. มีการสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับการพัฒนานวัตกรรม 6. มีการใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายใน/ข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร	2. ความเสี่ยงต่อผลกระทบจากสิ่งเสพติดและอบายมุขเพิ่มขึ้น	
ด้านการพัฒนาบุคลากร		
1. ผู้นำองค์กรมีสมรรถนะความสามารถ บุคลิกภาพ บทบาทและ ความเข้าใจต่อนวัตกรรม 2. มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่นวัตกรรม	1. งบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาบุคลากรมีน้อย 2. การสร้างร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่บุคลากรยังไม่ต่อเนื่อง	ส่งเสริมและพัฒนาการประเมินศักยภาพครูด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ตาราง 49 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงรับ WT
ด้านการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)		
3. ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร 4. มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลด้านนวัตกรรมระหว่างองค์กร 5. มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดเป็นรูปธรรมนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 6. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ให้เกิดเป็นนวัตกรรม 7. เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีศักยภาพ แสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม		
ด้านการสื่อสารองค์กร		
1. มีการบริการข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย 2. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการ	1. ปัญหาระบบเครือข่ายสัญญาณในการสื่อสาร 2. การจัดสื่อวัสดุอุปกรณ์จากหน่วยงานต้นสังกัดไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน	เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารอย่างทั่วถึง

ตาราง 49 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์เชิงรับ WT
ด้านการสื่อสารองค์กร (ต่อ)		
3. มีทักษะการใช้นวัตกรรม การสื่อสาร สามารถตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้		
4. มีกระบวนการสื่อสารที่ง่าย และสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล		

ตาราง 50 สรุปร่างกลยุทธ์ 4 รูปแบบ

	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) 1. สร้างค่านิยมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม 2. ส่งเสริมพัฒนาการบริหารงานตามโครงสร้างองค์กรเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม 3. ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4. เพิ่มขีดความสามารถครูในการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 5. ส่งเสริมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) 1. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้เข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจในการปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร 2. ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. ปลุกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 4. ประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5. พัฒนาการใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

ตาราง 50 (ต่อ)

	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดอ่อน (W)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) - กำหนดแนวทางการดำเนินงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน - ปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร - ส่งเสริมการทำงานร่วมกันสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง - เสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง - สนับสนุนการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมนำมาใช้ในการบริหารจัดการ	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) - การติดตามความก้าวหน้าตามกรอบระยะเวลาและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจนครบถ้วนรอบด้าน - กระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร - ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงาน - ส่งเสริมและพัฒนาการประเมินศักยภาพครูด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง - เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารอย่างทั่วถึง

กำหนดตัวชี้วัดและแนวทางพัฒนา

ผู้วิจัยได้กำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จระดับกลยุทธ์ โดยพิจารณาตัวชี้วัดผลผลิต (Out-put) ผลลัพธ์ (Out-come) ของแต่ละกลยุทธ์ และมีการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงดังตาราง 51

พูน ปณ จิต ชีเว

ตาราง 51 การกำหนดตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร	
1. สร้างค่านิยมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม 2. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้เข้าใจสร้างแรงบันดาลใจในการปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร 3. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน 4. การติดตามความก้าวหน้าตามกรอบระยะเวลาและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจนครบถ้วนรอบด้าน	1. ร้อยละของบุคลากรที่ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม 2. ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม 3. มีแนวทางการดำเนินงานและมีการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน 4. มีการดำเนินการการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจน
ด้านโครงสร้างองค์กร	
1. ส่งเสริมพัฒนาการบริหารงานตามโครงสร้างเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร 2. ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. ปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร 4. กระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร	1. มีการพัฒนางานตามโครงสร้างเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร 2. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นทันสมัยพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง 3. มีระเบียบแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร 4. มีกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	
1. ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 2. ปลุกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1. มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานวัตกรรม 2. ร้อยละของบุคลากรที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม 3. มีการทำงานร่วมกันและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร

ตาราง 51 (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)	
3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง	4. ร้อยละของบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่างให้เพื่อร่วมงาน
4. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงาน	
ด้านการพัฒนาบุคลากร	
1. เพิ่มขีดความสามารถครูในการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21	1. ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาด้านนวัตกรรม การจัดการเรียนการสอน 2. ร้อยละของสถาบันการศึกษาที่มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้ครูและบุคลากร 3. มีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการพัฒนานวัตกรรม 4. ร้อยละของครูที่ได้รับมีการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม
2. ประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	
3. เสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	
4. ส่งเสริมและพัฒนาการประเมินศักยภาพครูด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	
ด้านการสื่อสารองค์กร	
1. ส่งเสริมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา 2. มีการพัฒนาโครงข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software 3. มีการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ 4. ร้อยละของครูที่ได้รับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสื่อสาร
2. พัฒนาการใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ	
3. สนับสนุนการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมนำมาใช้ในการบริหารจัดการ	
4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสื่อสารอย่างทั่วถึง	

แนวทางการพัฒนา

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละกลยุทธ์โดยศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษา (Best practices) รวมทั้งศึกษาแนวคิดและหลักการของนักวิชาการและมีการตรวจสอบเพื่อให้ข้อเสนอแนะโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยคัดเลือกแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และส่งผลกับการบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ แสดงดังตาราง 52

ตาราง 52 แนวทางการพัฒนา

กลยุทธ์	แนวทาง
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร	
1. สร้างค่านิยมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม 2. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้เข้าใจสร้างแรงบันดาลใจในการปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร 3. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน 4. การติดตามความก้าวหน้าตามกรอบระยะเวลาและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจนครบถ้วนรอบด้าน	1. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยมีกรอบแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 2. ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับชุมชนหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม 3. สถานศึกษาสร้างความรับรู้ ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร 4. สถานศึกษากำหนดกรอบแนวทางในการติดตามประเมินผล ระเบียบวิธีในการติดตามประเมินผล และกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล
ด้านโครงสร้างองค์กร	
1. ส่งเสริมพัฒนาการบริหารงานตามโครงสร้างเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร	1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 52 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทาง
ด้านโครงสร้างองค์กร (ต่อ)	
2. ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. ปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับ การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร 4. กระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การ มีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร	2. สถานศึกษากำหนดบทบาทครูและบุคลากรเพื่อ ร่วมกันรับผิดชอบและพัฒนาให้มีการบริหารงาน ตามภารกิจในด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และบริหารทั่วไป อย่างเป็นระบบรอบด้าน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมสร้างบรรยากาศและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการบริหาร จัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน 4. กำหนดรายละเอียดของงานและมอบหมายงานที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ กระตุ้นและให้กำลังใจ ตลอดจนสนับสนุนด้านทรัพยากร และกำกับติดตาม งานเป็นระยะ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	
1. ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูผู้ปกครอง และชุมชน ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 2. ปลุกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานและ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ บุคลากรอย่างทั่วถึง 4. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมนำไปเป็น แบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงาน	1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานแบบเป็น ทีม กำหนดข้อตกลง วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายใน การทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กร นวัตกรรม 2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนการทำงาน ร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม นำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนสอน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ ยกย่อง บุคลากร ที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ หาทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ 4. ประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายแลกเปลี่ยน แนวคิดและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

ตาราง 52 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทาง
ด้านการพัฒนาบุคลากร	
1. เพิ่มขีดความสามารถครูในการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 2. ประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3. เสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมนวัตกรอย่างต่อเนื่อง 4. ส่งเสริมและพัฒนาการประเมินศักยภาพครูด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	1. สถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและจัดหาสื่อ นวัตกรรมเพื่อใช้ในการเรียนการสอน 2. สถานศึกษาหาวิธีการในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เทคนิคกระบวนการในการบริหารจัดการเรียนการสอนของครูโดยใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนา 3. ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ 4. ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินสมรรถนะและศักยภาพครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
ด้านการสื่อสารองค์กร	
1. ส่งเสริมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2. พัฒนาการใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ 3. สนับสนุนการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมนำมาใช้ในการบริหารจัดการ 4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารอย่างทั่วถึง	1. สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมครบถ้วนในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและสนับสนุนการเรียนการสอนด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการ 3. สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนทันเหตุการณ์ 4. การสนับสนุนงบประมาณในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศระบบเครือข่ายเข้ามาใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้เทคนิคจัดประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

3.2.1 เมื่อผู้วิจัยได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการจัดประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) วันที่ 25 กรกฎาคม 2566 เวลา 09.00-15.00 น. ณ ห้องประชุมเสียงพิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุสันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการประชุมสัมมนาแสดงดังตาราง 53

ตาราง 53 บันทึกการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

กลยุทธ์	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	แก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
ด้านวิสัยทัศน์องค์กร		
1. สร้างค่านิยมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร	1. ปรับภาษาให้มีความกระชับ	1. สนับสนุนให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้เข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจในการปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร	2. นำเสนอกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้	2. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้ครูและบุคลากรรับรู้ เข้าใจ และสร้างแรงบันดาลใจในการปรับปรุง
3. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน	3. กลยุทธ์ควรเป็นข้อความที่สื่อถึงการดำเนินการได้อย่างชัดเจน	3. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม
4. การติดตามความก้าวหน้าตามกรอบระยะเวลาและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจนครบถ้วนรอบด้าน	4. เขียนเรียงลำดับแนวทางการดำเนินงานเป็นวงจรคุณภาพ	4. การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างรอบด้าน

ตาราง 53 (ต่อ)

กลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	แก้ไขตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ
ด้านโครงสร้างองค์กร		
1. ส่งเสริมพัฒนาการบริหาร งานตามโครงสร้างเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร 2. ปรับโครงสร้างการบริหาร งานให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. ปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจองค์กร 4. กระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร	1. ปรับภาษาให้มีความกระชับ 2. นำเสนอกกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้ 3. กลยุทธ์ควรเป็นข้อความที่สื่อถึงการดำเนินการได้อย่างชัดเจน 4. เขียนเรียงลำดับแนวทางการดำเนินงานเป็นวงจรคุณภาพ	1. ส่งเสริมพัฒนาการบริหาร งานตามโครงสร้างองค์กรเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร 2. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. ปรับปรุงระเบียบแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามโครงสร้างองค์กร 4. กระจายอำนาจการบริหารงาน โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
ด้านวัฒนธรรมองค์กร		
1. ส่งเสริมการสร้าง ความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูผู้ปกครอง และชุมชน ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 2. ปลุกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง	1. ปรับภาษาให้มีความกระชับ 2. นำเสนอกกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้ 3. กลยุทธ์ควรเป็นข้อความที่สื่อถึงการดำเนินการได้อย่างชัดเจน 4. เขียนเรียงลำดับแนวทางการดำเนินงานเป็นวงจรคุณภาพ	1. ส่งเสริมการสร้าง ความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูผู้ปกครอง และชุมชน ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 2. ปลุกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

ตาราง 53 (ต่อ)

กลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	แก้ไขตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)		
4. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้าง นวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่าง ให้กับเพื่อนร่วมงาน		4. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้าง นวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่าง ให้กับเพื่อนร่วมงาน
ด้านการพัฒนาบุคลากร		
1. เพิ่มขีดความสามารถครู ในการสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็น ในศตวรรษที่ 21	1. ปรับภาษาให้มีความกระชับ 2. นำเสนอกลยุทธ์ที่สามารถ ปฏิบัติได้ 3. กลยุทธ์ควรเป็นข้อความ ที่สื่อถึงการดำเนินการได้อย่าง ชัดเจน	1. เพิ่มขีดความสามารถครูและ บุคลากรในการสร้างสรรค์พัฒนา นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะ ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
2. ประสานความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาในการพัฒนา องค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่ ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4. เขียนเรียงลำดับแนวทาง การดำเนินงานเป็นวงจรคุณภาพ	2. ประสานความร่วมมือกับ เครือข่ายและสถาบันการศึกษา ในการพัฒนาองค์ความรู้ด้าน นวัตกรรมให้แก่ครูและบุคลากร อย่างต่อเนื่อง
3. เสริมสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิด พฤติกรรมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง		3. เสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้น ให้ครูและบุคลากรเกิดพฤติกรรม นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. ส่งเสริมและพัฒนากการประเมิน ศักยภาพครูด้านนวัตกรรมอย่าง เป็นระบบต่อเนื่อง		4. ส่งเสริมพัฒนากการประเมิน ศักยภาพครูด้านนวัตกรรมอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง
ด้านการสื่อสารองค์กร		
1. ส่งเสริมพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและ นวัตกรรมเพื่อการสื่อสารและ การบริหารจัดการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง	1. ปรับภาษาให้มีความกระชับ 2. นำเสนอกลยุทธ์ที่สามารถ ปฏิบัติได้ 3. กลยุทธ์ควรเป็นข้อความที่สื่อ ถึงการดำเนินการได้อย่างชัดเจน	1. ส่งเสริมและพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศนวัตกรรม เพื่อการสื่อสารและการบริหาร จัดการอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 53 (ต่อ)

กลยุทธ์	ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	แก้ไขตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ
ด้านการสื่อสารองค์กร (ต่อ)		
2. พัฒนาการใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ 3. สนับสนุนการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมนำมาใช้ในการบริหารจัดการ 4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสื่อสารอย่างทั่วถึง	4. เขียนเรียงลำดับแนวทางการดำเนินงานเป็นวงจรคุณภาพ	2. พัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า 3. สนับสนุนการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

จากตาราง 53 ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่ากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ด้าน 20 กลยุทธ์

3.2.2 ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 1) มาปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มาซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 2) ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมหลักการแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด
แนวทางการพัฒนา

ส่วนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 เจาะลึกสู่ความสำเร็จ
ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้มาจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านการกระบวนกรทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา (McKeown, 2008) หรือเป็นองค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป (บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2543)

องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovative Organization) หมายถึง สถานศึกษา หรือหน่วยงานทางการศึกษาที่มีการบริหารจัดการเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร มีการส่งเสริมสนับสนุนการคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น หรือการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมจากสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นเกิดเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยครอบคลุมองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์องค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) การสื่อสารองค์กร

2. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการกระทำหรือแผนต่าง ๆ ที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาดังไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ และพัฒนาแนวทางนำไปปฏิบัติ เพื่อผลักดันให้ภารกิจขององค์กรก้าวไปข้างหน้า ซึ่งเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดสถานภาพขององค์กร 3) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
4) การกำหนดแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ 5) การลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ 6) การประเมิน
และติดตามแก้ไข

3. วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา
สู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

3.2 เพื่อส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง
นวัตกรรม ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนที่ 2 เนื้อหา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิและผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค SWOT
Analysis และนำผลการวิเคราะห์จากตาราง TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการเป็น
องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการ
บริหารจัดการศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นใน
ศตวรรษที่ 21

พันธกิจ

1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาโดยใช้สื่อเทคโนโลยีและ
นวัตกรรม
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีสมรรถนะและทักษะที่
จำเป็นในศตวรรษที่ 21
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยี
และนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้
4. พัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
5. ประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ
ในการจัดการศึกษา และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เป้าประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี มีสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
2. เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
3. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้
4. เพื่อให้สถานศึกษามีสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมเหมาะกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
5. เพื่อให้เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์องค์กร

1. สนับสนุนให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้ครูและบุคลากรรับรู้ เข้าใจ และสร้างแรงบันดาลใจในการปรับปรุง
3. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม
4. การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างรอบด้าน

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร
2. ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม
3. มีแนวทางการดำเนินงานและการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน
4. มีการดำเนินการการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจน

แนวทางการพัฒนา

1. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยมีกรอบแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
2. ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับชุมชนหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

3. สถานศึกษาสร้างความรับรู้ ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร

4. สถานศึกษากำหนดกรอบแนวทางในการติดตามประเมินผล ระเบียบวิธีในการติดตามประเมินผล และกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร

1. ส่งเสริมพัฒนาการบริหาร งานตามโครงสร้างองค์กรเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร
2. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง
3. ปรับปรุงระเบียบแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามโครงสร้าง

องค์กร

4. กระจายอำนาจการบริหาร งาน โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

ตัวชี้วัด

1. มีการพัฒนางานตามโครงสร้างเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร
2. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นทันสมัยพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง
3. มีระเบียบแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร
4. มีกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายใน

องค์กร

แนวทางการพัฒนา

1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง
2. สถานศึกษากำหนดบทบาทครูและบุคลากรเพื่อร่วมกันรับผิดชอบและพัฒนาให้มีการบริหารงานตามภารกิจในด้านวิชาการ งานประมาณ งานบุคคล และบริหารทั่วไปอย่างเป็นระบบ รอบด้าน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

4. กำหนดรายละเอียดของงานและมอบหมายงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ กระตุ้นและให้กำลังใจตลอดจนสนับสนุนด้านทรัพยากร และกำกับติดตามงานเป็นระยะ

กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร

1. ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
2. ปลุกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง
4. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงาน

ตัวชี้วัด

1. มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา
2. ร้อยละของบุคลากรที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม
3. มีการทำงานร่วมกันและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร
4. ร้อยละของบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่างให้เพื่อร่วมงาน

แนวทางการพัฒนา

1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานแบบเป็นทีม กำหนดข้อตกลงวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนสอน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ ยกย่องบุคลากรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ หาทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
4. ประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

1. เพิ่มขีดความสามารถครูและบุคลากรในการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
2. ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายและสถาบันการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. เสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดพฤติกรรมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. ส่งเสริมพัฒนาการประเมินศักยภาพครูด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาด้านนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน
2. ร้อยละของสถานบันการศึกษาที่มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้ครูและบุคลากร
3. มีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการพัฒนานวัตกรรม
4. ร้อยละของครูที่ได้รับมีการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนา

1. สถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและจัดหาสื่อ นวัตกรรมเพื่อใช้ในการเรียนการสอน
2. สถานศึกษาหาวิธีการในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค กระบวนการในการบริหารจัดการเรียนการสอนของครู โดยใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนา
3. ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ
4. ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามประเมินสมรรถนะและศักยภาพครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร

1. ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนวัตกรรมการสื่อสารและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
3. สนับสนุนการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา
4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา
2. มีการพัฒนาโครงข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software
3. มีการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ
4. ร้อยละของครูที่ได้รับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการสื่อสาร

แนวทางการพัฒนา

1. สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมครบถ้วนในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและสนับสนุนการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการ
3. สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนทันเหตุการณ์
4. การสนับสนุนงบประมาณในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศระบบเครือข่าย เข้ามาใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการติดตามการดำเนินงานความก้าวหน้าในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทราบปัญหา อุปสรรค เพื่อนำผลดังกล่าว มาพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ประชุมคณะกรรมการประเมินผลเพื่อศึกษาทำความเข้าใจในวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดำเนินการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือแบบประเมินผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. วิเคราะห์ผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

ในการนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ ควรทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำไปใช้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างชัดเจน สร้างความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อตนเองและ

บุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมดำเนินการบริหารสถานศึกษา
อย่างเต็มความสามารถ

3. สถานศึกษาที่จะนำกลยุทธ์กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ
โรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ต้องศึกษากลยุทธ์ให้เข้าใจ และต้องสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้อง
เหมาะสมกับบริบทการบริหารสถานศึกษาของตน รวมทั้งคำนึงถึงความพร้อมของสถานศึกษาด้วย

3.2.3 ผลการตรวจสอบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 2) มาตรวจสอบ โดยนำความคิดเห็น
จากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผลการตรวจสอบประเมินกลยุทธ์
การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงดังตาราง 54

ตาราง 54 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกล
ยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ส่วนที่ 1 ส่วนนำ						
1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่ง นวัตกรรมและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร เชิงกลยุทธ์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
1.2 วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การ พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด

ตาราง 54 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ส่วนที่ 2 เนื้อหา						
2.1 วิสัยทัศน์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.2 พันธกิจ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.3 เป้าประสงค์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.4 กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์องค์กร	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.5 กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.6 กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.7 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.8 กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
ส่วนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงาน	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
ส่วนที่ 4 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.71	0.46	มากที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 54 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละส่วน พบว่าทุกส่วนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละส่วน พบว่า ทุกส่วนมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ณ โรงเรียนที่สมัครใจ จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา “กรบ.กลางอุปถัมภ์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ เป็นเวลาหนึ่งภาคเรียน โดยนำกลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการ

จำเป็นสูงสุดมาใช้ในการพัฒนาในครั้งนี้ ซึ่งผลจากการนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ พบว่าสถานศึกษาเกิดนวัตกรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

นวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบในการดำเนินการพัฒนา การจัดการศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ มีกรอบการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตามการบริหารจัดการศึกษา “NKP SMART” Model คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคน “ดี เก่ง มีความสุข” ภายใต้การบริหารจัดการเชิงระบบโดยใช้เทคนิคกระบวนการวงจรคุณภาพเดมมิง PDCA ในกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

N: Needs (ความต้องการของสถานศึกษา) หมายถึง การสำรวจความต้องการและสภาพปัญหาของการจัดการศึกษาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการศึกษา

K: Knowledge (การพัฒนาศูนย์รวมความรู้) หมายถึง โรงเรียนเป็นศูนย์รวมความรู้ ดำเนินการจัดการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระฯ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนพื้นที่แห่งการเรียนรู้เป็นการบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้นาร่อง โครงการงานฐานวิจัย (RBL) “นวัตกรรมเพาะพันธุ์ปัญญา” การบูรณาการศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี (SMT) แหล่งเรียนรู้เกษตรมีชีวิต สืบสานวัฒนธรรมก้าวไกลการกีฬา นวัตกรรมก้าวหน้า พัฒนาเกษตรอินทรีย์สู่วิถีความพอเพียง

P: Participation (การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ) หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษาโดยมีชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน ด้วยพลัง บวร สู่ความเข้มแข็ง หน่วยงานของรัฐภาคเอกชน ภาคเครือข่าย ผ่านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการจัดการเรียนรู้โรงเรียนคุณธรรม สถานศึกษาพอเพียง สถานศึกษาแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสร้างพลเมืองที่เข้มแข็ง

S: Sufficiency (การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ) หมายถึง การน้อมนำ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์พระราชาลงสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง ตั้งแต่ผู้บริหาร คณะครู นักเรียน และชุมชน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีองค์ความรู้ในการนำหลัก 2-3-4 ของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปใช้ในชีวิตประจำวัน สู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งส่งเสริมและอนุรักษ์ไว้ซึ่งศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาวิถีชาวบ้าน

M: Management (การบริหารจัดการองค์กร) หมายถึง โรงเรียนมีการจัดการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารงาน 4 กลุ่มงาน ทั้งด้านการบริหาร วิชาการ งบประมาณและแผนงาน งานบุคคล และการบริหารทั่วไป กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และร่วมมือกับองค์กรภายนอกและภาคีเครือข่าย

A: Activities (กิจกรรมสร้างสรรค์ หลากหลาย) หมายถึง การจัดกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ที่หลากหลายและสร้างสรรค์ ทั้งกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ส่งเสริมให้มี

การเรียนรู้นอกสถานที่ แหล่งเรียนรู้ในชุมชน รวมถึงการทัศนศึกษา โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงจากครูผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และปราชญ์ชาวบ้าน ซึ่งโรงเรียนได้จัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เสริมสมรรถนะ เสริมความเป็นผู้นำ พัฒนาทักษะการอ่าน การเขียน ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้และความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน ทั้งด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา ภาษา ตามความถนัด และความสนใจของผู้เรียน

R: Research Base Learning (การเรียนรู้โดยใช้โครงงานฐานวิจัย) หมายถึง การจัดการเรียนสอนโดยใช้โครงงานฐานวิจัย (RBL) ด้วยนวัตกรรมเพาะพันธุ์ปัญญาและโรงเรียนคุณภาพ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี (SMT) การบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง โดยบูรณาการจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ทุกรายวิชาและทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

T: Technology (การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประโยชน์) หมายถึง การจัดการเรียนให้ผู้รู้จักใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและมีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ เป็นการบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีความฉลาดดิจิทัล มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้มีทักษะทางปัญญาและสร้างความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

การดำเนินงานโดยใช้กระบวนการวงจรคุณภาพเต็มมิ่ง PDCA

การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกระบวนการ “NKP SMART” Model โรงเรียนได้มีการดำเนินงานโดยใช้เทคนิคกระบวนการวงจรคุณภาพเต็มมิ่ง PDCA เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทำให้เห็นข้อบกพร่องในการดำเนินงาน จุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ส่งผลให้การดำเนินงานได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเป็นแบบอย่างได้ ตามกระบวนการต่อไปนี้

P: Plan หมายถึง โรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานจากการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นโดยการสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในอดีตและปัจจุบัน วิเคราะห์นโยบายการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานมีความทันสมัย สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน นอกจากนี้ยังข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานของปีการศึกษาที่ผ่านมา ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน และร่วมกันวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รัดกุม มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพื่อวางแผนป้องกันและแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน และบังเกิดคุณภาพสูงสุดกับผู้เรียน โรงเรียน ตลอดจนชุมชน

D: Do หมายถึง โรงเรียนมีการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม และจัดการเรียนการสอนตามขั้นตอนในแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ รัดกุม และมีความต่อเนื่องโดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นฐานในการดำเนินงาน มีการประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างกว้างขวางในลักษณะภาคีเครือข่าย เพื่อร่วมมือกันในการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม หรือการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ตลอดจนทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา สถานประกอบการต่าง ๆ ในการนำนักเรียนเข้าศึกษาเรียนรู้และฝึกปฏิบัติการในสถานที่จริง อีกทั้งมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาตนเองและนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาโรงเรียนและยกระดับคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานการศึกษาชาติ

C: Check หมายถึง โรงเรียนมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนงาน รวมทั้งมีการตรวจสอบและประเมินผล การดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน โดยตรวจสอบว่าในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น และจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใดบ้าง หรือการดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งในการตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานนั้นโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วนเข้าร่วมตรวจสอบและประเมินผลทุกครั้ง เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง โปร่งใส และเที่ยงธรรมมากที่สุด

A: Act หมายถึง โรงเรียนมีการแก้ไขส่วนที่มีปัญหา โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการตรวจสอบและประเมินผลเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ไข โดยประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในการปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ หากโครงการหรือกิจกรรมใดไม่มีปัญหาในการดำเนินงาน ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล โรงเรียนจะนำไปเป็นมาตรฐานในการดำเนินงานต่อไป

จากการดำเนินงานโดยใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา “NKP SMART” Model ภายใต้เทคนิคกระบวนการวงจรคุณภาพเดมมิง PDCA ทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อผู้บริหาร ครู ผู้เรียน และชุมชน ดังนี้

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร

1. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถบริหารจัดการศึกษาสู่แนวการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ที่มีคุณลักษณะในการสร้างผู้เรียนสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

2. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการศึกษา โดยนำนวัตกรรมการจัดการหรือรูปแบบการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา มาขับเคลื่อนพัฒนานักเรียน ด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3. ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองและวิสัยทัศน์ที่ดี มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทำให้จัดการศึกษา ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน

4. ผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการศึกษาได้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น

5. ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และโดยผู้อื่นจะช่วยสร้างวัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม

6. ผู้บริหาร ส่งเสริม กระจายอำนาจ สร้างผู้นำ ผู้ตามในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและร่วมรับผิดชอบในการพัฒนางาน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับครู

1. ครูใช้นวัตกรรมในการจัดการศึกษาทำให้มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ

2. ครูมีการปฏิบัติงานตามคำเป้าหมายให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม และพลเมืองที่เข้มแข็งได้

3. ครูสามารถประเมินและติดตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนรู้ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม พลเมืองที่เข้มแข็งได้ และนำคำเป้าหมายมาส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงแก้ไขได้

4. ครูเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ นำรูปแบบวิธีการสอน เทคนิคหรือนวัตกรรมบริหารจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ต่อผู้เรียน

5. ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานการจัดการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ทำให้การกำหนดนโยบายและแผนงานสอดคล้องกับเวลาและศักยภาพของครูได้

6. ครูมีระบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ดี มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนจุดมุ่งหมาย และนโยบายของโรงเรียนนำไปปฏิบัติได้ มีส่วนร่วมช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

7. ครูสร้างคุณค่าให้บทเรียน กิจกรรมการเรียนรู้มีความสอดคล้องทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทำให้ผู้เรียนมีความผูกพันกับการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เชื่อมโยงกับชีวิตจริง

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

1. ผู้เรียนได้รับความรู้จากการเรียนรู้จักตนเอง กล้าพูด กล้าคิดกล้าแสดงออก มีสมรรถนะการสื่อสารที่ดี การคิดอย่างเป็นระบบการทำงานเป็นทีม การจัดการตนเอง เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี เป็นคนมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ

2. ผู้เรียนสร้างสรรค์ผลงานได้สำเร็จ มีประสบการณ์การออกแบบ มีความภูมิใจต่อผลงานและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

3. ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ และพัฒนาด้านวิชาการตามหลักสูตรของโรงเรียน

4. ผู้เรียนได้รับการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติผ่านกระบวนการ เรียนรู้ ในรูปแบบการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรม เทคนิคหรือวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย

5. ผู้เรียนได้รับการฝึกให้มีความเข้าใจและมีทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

6. ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานสำคัญในการประกอบอาชีพ ทักษะในการเรียนรู้ ทักษะ ในการคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมทำให้เกิดแนวคิดหรือวิธีการใหม่ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับชุมชน

1. ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการผู้ปกครอง เครือข่าย ปฏิบัติงานควบคุมดูแล และแจ้งความประพฤติของนักเรียนในชุมชนของตนเอง

2. ชุมชนมีโอกาสนำข้อเสนอแนะและความต้องการของชุมชนต่อโรงเรียน ในการร่วมกันพัฒนาผู้เรียน

3. ชุมชนมีการสร้างระบบความรู้และนำมาใช้กับผู้เรียนในการสร้างองค์ความรู้ รวมทั้งนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาต่าง ๆ ผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนา
การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา
การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อออกแบบ สร้าง และประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อศึกษาผลการใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผล

สรุปผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตาม
ความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรม

ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์องค์กร 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 5) ด้านการสื่อสารองค์กร ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$)

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏว่า ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) อยู่ระหว่าง 0.506 - 0.587 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.587$) ด้านการสื่อสารองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.571$) ด้านการพัฒนาบุคลากร ($PNI_{\text{modified}} = 0.559$) ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.518$) และ ด้านโครงสร้างองค์กร ($PNI_{\text{modified}} = 0.506$)

3. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์องค์กร: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาพัฒนาด้วยวิสัยทัศน์และนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 2 ด้านโครงสร้างองค์กร: ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร: สร้างวัฒนธรรมการทำงานและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์ที่ 4 ด้านการพัฒนาบุคลากร: เสริมสร้างศักยภาพครูและบุคลากรในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและการสร้างสรรค์นวัตกรรม และ กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการสื่อสารองค์กร: พัฒนาสื่อเทคโนโลยีนวัตกรรมสื่อสารและการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

4. ผลการศึกษานำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ พบว่า เกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาซึ่งเป็นรูปแบบในการดำเนินการพัฒนาจัดการศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ มีกรอบในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา “NKP SMART” Model ภายใต้การบริหารจัดการเชิงระบบโดยใช้เทคนิคกระบวนการวงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอการอภิปรายผลออกเป็น 4 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์องค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) การสื่อสารองค์กร ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรมมากำหนดเป็นองค์ประกอบ แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ วชิร อ่อนอ้าย (2558) ที่มีความสอดคล้องกันในบางองค์ประกอบตามผลการวิจัย จากศึกษารูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่น 2) การสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม 3) การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม 5) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 6) การสร้างทีมงานเฉพาะกิจ และ 7) เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย และสอดคล้องกับองค์ประกอบบางประการของ ขวัญชนก แสงท้าน (2563) ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย องค์กรนวัตกรรม 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร 4) บรรยากาศองค์กร 5) ผู้นำองค์กรนวัตกรรม 6) ทักษะบุคลากร 7) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 8) การสนับสนุนทรัพยากร 9) การให้รางวัลความสำเร็จ 10) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และ 11) การประเมินผลนวัตกรรม และยังสอดคล้องกับองค์ประกอบบางประการของรัตนาวดี โมลากุล (2560) ที่ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบรูปแบบองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษามี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) โครงสร้างองค์กร 3) การทำงานเป็นทีม 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 5) การจัดการความรู้ 6) วัฒนธรรมองค์กร และ 7) บรรยากาศองค์กร

2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านวิสัยทัศน์องค์กร และด้านโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สอดคล้องกับ อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี (2561) ที่ศึกษาการพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับขวัญชนก แสงทามั่ง (2563) ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่ชัดเจน และยังไม่นำมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สถานศึกษายังไม่ดำเนินการจัดตั้งฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบเกี่ยวนวัตกรรมเป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นพัฒนานวัตกรรม สถานศึกษามีระบบการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับน้อยและไม่เกิดระบบการประเมินนวัตกรรมอย่างชัดเจน ส่วนด้านปัญหาของการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับ สรรเพชญ์ โทวิชา (2560) ที่ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการทำงานเป็นทีม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นองค์กรคุณภาพ ด้านทรัพยากรสินทรัพย์ ดำเนินการ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากชุมชน ด้านบุคลากร มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานให้บุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี มีความทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการด้านการบริหารจัดการ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านนโยบาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายดำเนินงานชัดเจน และสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด ด้านผลผลิตและการให้บริการ นักเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติสูงกว่าระดับประเทศ มีระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ สภาพปัญหาของสถานศึกษา พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรขาดการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ขาดการทำงานที่มุ่งมั่น ความสำเร็จ ขาดความคิดเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านทรัพยากรสินทรัพย์ งบประมาณ ไม่เพียงพอ ด้านบุคลากร จำนวนบุคลากรในบางสาขาไม่เพียงพอ และครูมีภาระงานนอกเหนือจากงานสอน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์บางอย่างไม่เพียงพอ ด้านการบริหารจัดการ

การมอบหมายงานไม่ตรงสายงาน และขาดการกำกับกับการนิเทศติดตามผลงานประเมินผล
 ด้านนโยบาย ไม่สามารถดำเนินงานตามนโยบายได้ครบทุกด้าน ด้านผลผลิตและการให้บริการ
 นักเรียนขาดความสนใจในการใช้แหล่งเรียนรู้ และขาดระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ สอดคล้อง
 กับ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการกลุ่มเครือข่ายเพื่อพัฒนา
 คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์การดำเนินงานกลุ่มเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
 ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้าน
 วิสัยทัศน์องค์กร กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ด้านการพัฒนา
 บุคลากร และกลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
 ทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง
 นวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการ
 อย่างเป็นระบบตามขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การศึกษาองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม การศึกษา
 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และยกร่างกลยุทธ์
 การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยการศึกษาองค์ประกอบและการศึกษาสภาพปัจจุบัน
 สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากนั้น
 จึงได้ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผ่านการตรวจสอบยืนยันและเสนอแนะ
 จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีกลยุทธ์ที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์องค์กร สถานศึกษาต้องมีการกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรว่า
 จะพัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน ด้วยวิธีการหรือ
 แผนงานระยะยาวที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์
 และเป้าหมายขององค์กร อันเกิดจากการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของ
 สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อสำรวจบริบทของ
 ตนเองร่วมกับครู นักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันกำหนด
 วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยมีกรอบแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย
 การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานความร่วมมือกับชุมชนหรือ

บุคคลภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมีความสอดคล้องรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมและชุมชน สร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากร ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กร พัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร กำหนดกรอบแนวทาง ระเบียบวิธี และกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับ จูติมน ฉัตรจรัสรัตน์ (2556) ซึ่งพบว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้นมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ การกำหนด วิสัยทัศน์ จัดทำพันธกิจ และแผนพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ร่วมกับชุมชนในการระดมทรัพยากร พัฒนาครู นิเทศติดตามการดำเนินงานการจัดและจัดหาสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก ในการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ประทีป ศรีเพชรเจริญ (2558) ที่กล่าวว่า แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นมาตรฐานสากล ในประเด็นการจัดกระบวนการซึ่งมีความ เชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้บริหารควรมีการแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้ง องค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม

กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร สถานศึกษาต้องมีการจัดการองค์รวมถึงรูปแบบ การทำงาน ระบบการติดต่อ สื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชา ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรม มีการจัดฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคคลในการตัดสินใจ สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่ง นวัตกรรมได้ โดยทำการจัดโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย รองรับ การเปลี่ยนแปลง กำหนดบทบาทครูและบุคลากรเพื่อร่วมกันรับผิดชอบและพัฒนาให้มีการบริหารงาน ตามภารกิจในด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และบริหารทั่วไป อย่างเป็นระบบรอบด้าน รวมทั้ง สร้างบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เพื่อการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน กำหนดรายละเอียดของ งานและมอบหมายงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ กระตุ้นและให้กำลังใจ ตลอดจนสนับสนุนด้าน ทรัพยากร และกำกับติดตามงานเป็นระยะ ทั้งนี้สถานศึกษาต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ สอดคล้องกับ แนวคิดของ นรวัดณ์ ชุตินวงศ์ (2554) ที่ได้เสนอแนะว่า องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ ควรมีลักษณะโครงสร้างแบบ Organic structure กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับ ขั้นตอนเดิม ๆ หรือมีกฎเกณฑ์มากเกินไปมีการปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีการ กระจายอำนาจในการบริหาร การตัดสินใจ พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สื่อสารกันได้

ในทุกระดับ สอดคล้องกับ Christiansen (2000) ที่ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรสามารถทำให้เกิดความแตกต่างของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรส่งผลต่อส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญคือการทำงานขององค์กร และยังสอดคล้องกับ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ที่กล่าวว่า การวางโครงสร้างองค์กรควรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรม สามารถทำได้ง่ายและไม่เกิดการจำกัดทางด้านความคิดของพนักงานในองค์กร

กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร สถานศึกษาต้องปลูกฝังความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบแบบแผน ความประพฤติและการปฏิบัติ ความเข้าใจว่าสิ่งใดควรกระทำและสิ่งใดไม่ควรกระทำ ในการปฏิบัติงาน และมีการถ่ายทอดสืบทอดกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของบุคคลซึ่งทำงานร่วมกันในองค์กร ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร และการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งองค์กร โดยการปลูกฝังค่านิยมบุคลากรที่ดีและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์องค์กรนั้น โดยนำเอาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กำหนดข้อตกลง วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนสอนให้กำลังใจ ยกย่อง บุคลากรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องกำลังความสามารถ หาทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ต้องประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย แลกเปลี่ยนแนวคิด และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Kalanit (2014) ที่ศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อมของวัฒนธรรมนวัตกรรม พบว่า การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่มีผลกระทบที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นสิ่งที่แสดงถึงผลกระทบที่แข็งแกร่งและยั่งยืนที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Baird และคณะ (2007) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมพื้นฐาน และเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญและมีอิทธิพลในระดับบุคคลต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Manoha และ Pandit (2014) ได้ตรวจสอบบทบาทของค่านิยมหลักและความเชื่อที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรและองค์กรและวิธีการที่สร้างความร่วมมือ และสนับสนุนการนำไปสู่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งพบว่า ค่านิยมหลักและความเชื่อขององค์กรมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรมที่มีการกำหนดค่านิยมหลักทั่วไปและความเชื่อที่แสดงถึงความรับผิดชอบที่นำไปสู่ความสำเร็จในนวัตกรรมและความสำเร็จในนวัตกรรมขององค์กรในระดับที่สูง ขึ้นอยู่กับค่านิยมหลักและความเชื่อขององค์กร

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาต้องมีกระบวนการหรือวิธีการที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะ และค่านิยมของบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถภาพที่ดีขึ้น มีเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของครู จัดหาสื่อสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อใช้ในการเรียนการสอน การวิจัย และหาวิธีการในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค กระบวนการในการบริหารและจัดการเรียนการสอนของครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดประกวดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่รูปแบบหรือแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับสถานศึกษา มากที่สุด ทั้งนี้ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินสมรรถนะและศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Peter Ducker ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่กล่าวไว้ว่า “Innovation requires knowledge, ingenuity, and above all else, focus.” (Ducker, 2002 อ้างถึงใน องค์กร ประจันต์, 2557) หมายความว่า การมีความรู้ความสามารถแล้วเหนือสิ่งอื่นใดคือ ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรมให้สำเร็จ และยังสอดคล้องกับ กุศล ทองวัง (2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนบุคลากรในทุกระดับให้ใช้พลังความคิดในการสร้างสรรค์ คิดค้น และสร้างนวัตกรรมในองค์กร สอดคล้องกับ วสันต์ สุธาวาส และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2558) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ คือ ผู้ที่ริเริ่ม ประดิษฐ์คิดค้น สร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดเทคนิค วิธีการ รูปแบบ เครื่องมือ กระบวนการ หรือผลงาน ที่เป็นนวัตกรรมสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง องค์กร และส่งมอบไปยังระบบการจัดการศึกษา ซึ่งมีประโยชน์มีคุณค่า และเหมาะสมต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ ดังนั้น บุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพหรือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจะนำไปสู่การพัฒนา การศึกษาที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร สถานศึกษาต้องมีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศตามความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ครอบคลุมครบถ้วนในด้าน การบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนการเรียนการสอนด้วยการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมและการสื่อสาร โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการ และร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคม ชมรม รวมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับความรู้และการมีส่วนร่วมที่ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม นอกจากนี้ยังต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสื่อสารของทีมงานเพื่อความเข้าใจตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนทันเหตุการณ์ สร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการเรียนรู้กับองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา และการสนับสนุนงบประมาณในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเครือข่ายให้เข้ามาใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Tidd, Bessant และ Pavitt (2001) ที่ว่า องค์กรนวัตกรรมควรมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ปรับปรุงการสื่อสารให้มีความชัดเจน และมีความถี่ในการสื่อสารข้ามหน่วยงานและระหว่างองค์กรให้มากขึ้น เพราะจะส่งผลดีต่อการเก็บรวบรวมความแตกต่างทางความคิด และสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2000) ที่แบ่งการสื่อสารเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) การสื่อสารภายในองค์กรที่มุ่งเน้นการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสื่อสารระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมด้วยกันเอง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ ในหมู่ผู้เชี่ยวชาญ และ 2) การสื่อสารภายนอกองค์กร เป็นการสื่อสารเกี่ยวกับลูกค้า องค์กรต้องให้ความสำคัญเพราะจะทำให้ได้รับข้อมูลที่สำคัญสำหรับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

4. การนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ทำให้เกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเป็นการจัดระบบการบริหารใหม่ ๆ ที่จะเอื้อให้การดำเนินงานพัฒนาการศึกษาในระดับสถานศึกษาเกิดผลลัพธ์ที่ดีกับผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายทางการศึกษา มีกรอบการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา “NKP SMART” Model ภายใต้การบริหารจัดการเชิงระบบโดยใช้เทคนิคกระบวนการวงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทำให้เห็นข้อบกพร่องในการดำเนินงาน จุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ส่งผลให้การดำเนินงานได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเป็นแบบอย่างได้ในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำไปพร้อม ๆ กับการสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำและระบบการบริหารที่เอื้ออำนวย ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management-SBM) เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษานั้นคือเป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคม เป็นฐานในการพัฒนาตนให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ ผู้เรียนรู้ (Learner Person) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Co-creator) และพลเมืองที่เข้มแข็ง (Active Citizen) โดยผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 3 ด้าน เหมาะสมตามช่วงวัยที่มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงและสะสมตั้งแต่ระดับปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างคนให้มีคุณภาพพร้อมเผชิญกับความท้าทายของทั้งโลกปัจจุบันและโลกอนาคตในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้การพัฒนาครูให้มีความพร้อมทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารวิชาการ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Byrd และ Brown (2003) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่สร้างความคิด หรือสิ่งประดิษฐ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในกลุ่มคนบางกลุ่ม หรือบางสิ่งบางอย่าง จะสามารถเพิ่มความต้องการที่เพิ่มขึ้นของผู้บริโภค โดยมีการเปลี่ยนแปลงการจัดการรูปแบบใหม่ขององค์กร เพื่อรองรับนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น เหตุผลของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้กลายเป็นที่นิยมจากการศึกษาที่ผ่านมาจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องคิดค้นรูปแบบการจัดการรูปแบบใหม่ เพื่อรองรับการมีนวัตกรรมในองค์กรเพื่อความอยู่รอด และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Cummings และ Worley (2005) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร แตกต่างจากความพยายามในการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิม การพัฒนาองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรที่มีคุณค่า การมีทีมงานที่สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ การเปิดกว้างในวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงาน โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นขององค์กร และความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าที่ไม่สามารถควบคุมได้ การพัฒนาองค์กรเป็นการสนับสนุนการปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ Haelermans และ De Witte (2011) ที่ได้ศึกษาบทบาทของนวัตกรรมที่มีต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สอดคล้องกับ Chen และคณะ (2013) ที่กล่าวว่า ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษามีผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้มีการสร้าง พัฒนา หรือนำนวัตกรรมมาใช้ในการศึกษาก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารการศึกษานั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ จนทำให้สถานศึกษากลายเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรม” (innovative organization) โดยผลลัพธ์ดังกล่าวก็คือ คุณภาพผู้เรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และเมื่อนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นปรากฏว่ามีความต้องการจำเป็นอยู่ลำดับที่ 1 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

ขององค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำไปพัฒนาและกำหนดเป็นนโยบายการบริหารให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.2.1 โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้านวัฒนธรรมองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน มีความสุขในการทำงาน

1.2.2 ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารองค์กรและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จ รวดเร็ว ตามเป้าหมาย

1.2.3 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำงานที่ย่างยากซับซ้อนได้สำเร็จตามเป้าหมาย

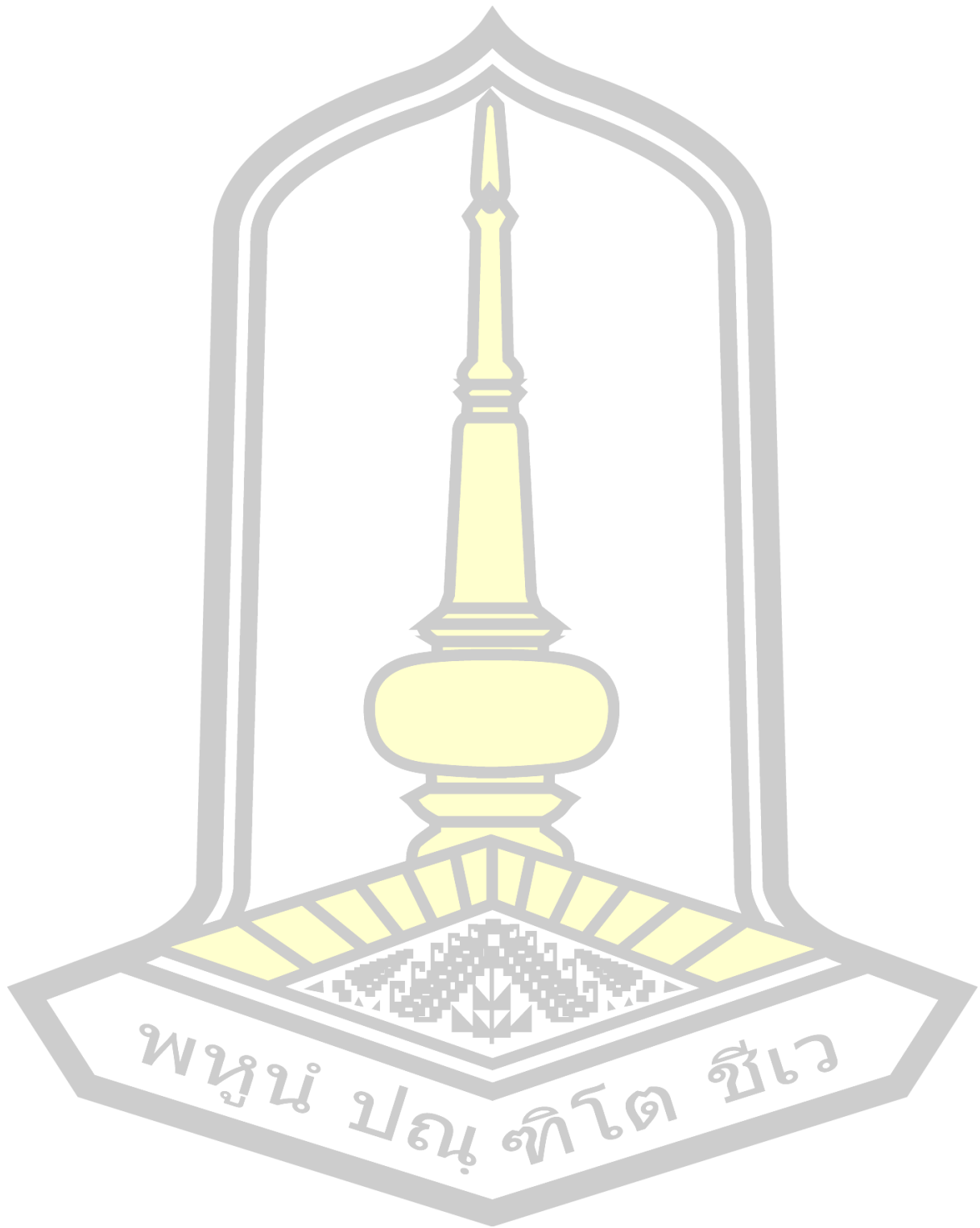
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ควรมีการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปในเชิงลึก เพื่อพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรให้มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น อาจเป็นการวิจัยในเชิงแนวทาง รูปแบบ หรือโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนา

2.2 ผลจากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 ควรแก่การนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาในประเด็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

พหุ ประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กมล ตราชู. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
เทศบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). โครงการพัฒนาการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงอุตสาหกรรม
(Clusters). [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://info.dip.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม
2566].
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2554). คู่มือการจัดทำยุทธศาสตร์ ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ :
กลุ่มแผนและนโยบายประมงแห่งชาติ กรมประมง.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545.
กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี
พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพฯ : กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2548). เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2532). กระบวนการบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ :
อักษรบัณฑิต.
- กิตติศักดิ์ เพ็ญสกุล. (2556). การพัฒนากลยุทธ์การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). เอกสารประกอบการสอน หน่วยที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
ชุดวิชา 23728 นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนา
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
33(4), 34-48.

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- ขวัญชนก แสงทานัง. (2563). *รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ชัตติยา ด้วงสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จรรยา ศรีสาร. (2562). *กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิพรินทร์.
- จารุวรรณ เป็งมล. (2558). *กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกองทุนเงินให้กู้เพื่อการศึกษาในอนาคต*. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 23(41), 201-222.
- จิณณวัตร ปะโคพิ้ง. (2556). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. อุบลราชธานี : ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- จินตนา บุญบังการ. (2549). *จริยธรรมทางธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรัฐญา แสงหิรัญ. (2557). *ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชั่น ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุรีวรรณ จันทลา. (2557). *การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชวน ภารังกุล. (2556). *การศึกษาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

- ชญัญชิตา ศรีชัย. (2564). เทคนิคการสร้างสัมพันธภาพสำหรับหัวหน้างานกับเพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงบวกในองค์กร. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://seminardd.com/coach/3767>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2566].
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2546). การบริหารงานวิชาการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปัตตานี : สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต ปัตตานี.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2560). แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฐิตินัน ฉัตรจรัสรัตน์. (2556). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ณฐมนต์ ปัญญาวิณิน. (2552). ประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/268835>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2566].
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณอมจิตต์ ขุททะกะพันธ์. (2546). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- เทียน ทองแก้ว. (2549). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การวิจัยในชั้นเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2548). สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ธนาเพลส.
- นงลักษณ์ ภิญโญมมงคล. (2550). ศิลปะของการมอบหมายงาน. *Productivity World*, 12(71), 76-80.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ : การประเมินและการประกัน. กรุงเทพฯ : วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). โน้ตย่อบริหาร. เชียงใหม่ : ออเรนจ์ กรุป ดีไซน์.

- นรวัฒน์ ชุตินวงศ์. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 34(130), 47-58.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). *ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิสิต มโนตั้งวรพันธ์. (2554). การมอบหมายงานสำหรับผู้บริหาร. *วารสารนักบริหาร*, 31(3), 61-71
- นุจรี ภาคาสัตย์ และธีรรัตน์ พิริยะพลิน. (2558). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนวัตกรรมผลิตภัณฑ์. *วารสารวิชาการ Veridian - E-Journal*, 8(2), 141-161.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2543). *นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ SR printing.
- บุญชนก ธรรมวงศา. (2561). 4CS : สี่ทักษะการเรียนรู้ที่ควรมี ฝึกกันได้ และไม่ต้องใช้พรสวรรค์. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://thepotential.org/2018/10/19/4cs-for-21st-century-learning>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2566].
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ เข็นคงคา. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : วีเจพรีนติ้ง.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2555). องค์กรแห่งนวัตกรรม: การปรับตัวขององค์กรภาครัฐในทศวรรษหน้า. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 20(2), 71-93.
- ปกรณ ปรียากร. (2558). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ประทีป ศรีเพชรเจริญ. (2558). *การศึกษาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมในจังหวัดอ่างทอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2546). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ. (2533). *เอกสารการสอนชุดการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปานจันทร์ โททอง. (2542). *การเปรียบเทียบผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดการเรียนแบบเรียนร่วม ระหว่างเทคนิคสตอรี่บอร์ดแบบเดิมและแบบปรับปรุง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปานชนก ดั่งอุดม. (2562). *การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2553). *ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวคิด*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.hrtraining.co.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2566].
- ปิยะภรณ์ ดั่งตุต. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนใต้*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 26(1), 100-113.
- พงศ์เทพ สุธีรัฐ และคณะ. (2559). *การติดตาม สนับสนุนและประเมินผลโครงการ*. สงขลา : โฟร์-बाट.
- พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. (2560). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. (2562). *สมรรถนะและการจัดการเชิงกลยุทธ์*. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). *การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากรองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). *การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. ชลบุรี : มนตรี.
- มยุรีย์ เขียวฉะอ้อน. (2541). *การประเมินความต้องการจำเป็นด้านทักษะพื้นฐานของครูอนุบาล โดยใช้การวิเคราะห์งาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2554). *แผนกลยุทธ์สำนักคอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.

มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2555). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33450 หน่วยที่ 1-7 : การบริหาร
ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ. (2558). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้นสมรรถนะสูง สังกัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น*. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในพระบรม
ราชูปถัมภ์, 9(1), 12.

โยธิน ศรีโสภ. (2550). *การพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

รชงพร โกมลเสวิน. (2548). *พฤติกรรมกรรมการสื่อสารองค์การใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและ
พฤติกรรมกรรมการสื่อสาร*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชานิติศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร.

รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา*. นนทบุรี :
เกรท เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

รัตนวดี โมรากุล. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน*. วารสารวิชาการ Veridian E –Journal, Silpakorn University:
ฉบับภาษาไทยสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(3), 2341-2355.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ :
นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์จำกัด.

ราตรี ต๊ะพันธุ์. (2563). *กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนเตรียมทหาร ตามแนวทางการเรียนรู้ขององค์กร*.
ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยรังสิต.

เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management*.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ถึงทรัพย์การพิมพ์.

วชิณ อ่อนอ้าย. (2558). *รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วรวรรณ วาณิชเจริญชัย. (2548). *การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับ
อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วสันต์ สุทธาวาส และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2558). ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 8(2), 281-300, พฤษภาคม-สิงหาคม.
- วัชรภรณ์ ทีสุกะ. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2552). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วัฒนา สายเชื้อ. (2561). กลยุทธ์การใช้หลักธรรมาภิบาลในงานวิชาการของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วารุณี ทีนา. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะอันพึงประสงค์ในด้านการเรียนรู้อย่างมีความสุขของผู้เรียน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- วิทวัส ก่อทอง. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวรรณ รพีพิศล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า. (2554). การศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2552). องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. *วารสารนักบริหาร*, 30(2), 60-63.

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2553). ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศิริชัย กาญจนวาสิ และคณะ. (2553). การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2550). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2554). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). องค์การและการจัดการ (Organization and Management).

พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ศิริรัตน์ ชุมหคาลัย. (2558). การบริหารองค์กรตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์. (2560). ทฤษฎีองค์การและระบบบริหารองค์การสาธารณะ (2137104) หน่วย 2 หลักพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ. ระบุ : วิทยาลัยการอาชีพแกลง.

ศิริลักษณ์ ทิพน้อม. (2559). พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2538). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม.

ศุภฤกษ์ เวศยาสิรินทร์. (2556). กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สมชาย พัทธเสน. (2552). กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า:

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์.

สมชาย ภคภาณวิวัฒน์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหาร*
การจัดการ. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2552). *การจัดการความรู้กับนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ : สามลดา.

สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมาน อัสวภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด*. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สรเพชร โทวีชา. (2560). *กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่*
การศึกษามัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2552). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สาโรช บัวศรี. (2552). *รากแก้วการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สันติการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *การจัดระบบบริหารและสารสนเทศภายใน*
สถานศึกษาตามกฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ
การศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *พระราชบัญญัติระเบียบ*
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *นวัตกรรมเพื่ออนาคต*. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติ.

สุกัญญา แซ่ม้อย. (2552). *การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอน*
จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา แซ่ม้อย. 2555). *แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*.
วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14(2), 117-128, พฤษภาคม-สิงหาคม.

สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*.
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2560). การพัฒนารูปแบบการจัดการกลุ่มเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 28(1), 140-153.
- สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2563). *หลักการทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารสื่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา*. มหาสารคาม : ภาควิชาการการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุนทรี วรรณไพเราะ. (2555). *ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2553). *การพัฒนาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุ๊คส์โตร์.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2549). *เอกสารการสอนการทำงานเป็นทีม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แอนด์เมคสติกเกอร์แอนดีตีไซน์.
- สุพานี สฤณีวานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุระศักดิ์ แก้วสียา. (2556). *การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น = Needs Assessment Research*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาว. (2541). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว. (2550). *การบริหารกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- องค์อร ประจันเขตต์. (2557). *องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา*. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(1), 45-51, มกราคม-เมษายน.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี. (2561). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12, 84-91.

- อนุสรฯ สุวรรณวงศ์. (2559). คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทการศึกษาไทย. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(1), 163-175.
- อภิขญา อยู่ในธรรม. (2557). การสื่อสาร กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของฝ่าย บริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา. *วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิต*, 8(2), กรกฎาคม-ธันวาคม.
- อมรชัย ตันติเมธ. (2536). *การบริหารการปฐมวัยศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรรถนพ นิยมเดชา. (2557). *การรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การความผูกพัน ต่อดองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การธุรกิจค้าปลีก แห่งหนึ่ง โดยมีการสื่อสารในองค์การเป็นตัวแปรสื่อ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ : สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัญชลี ธรรมะวิสิกุล. (2552). *กระบวนการนิเทศภายใน*. กรุงเทพฯ : อักษรบริการ.
- อัศวิน เนตรโพธิ์แก้ว. (2557). นวัตกรรมสื่อสารสังคมกับประชาคมออคติ. *วารสารนิเทศศาสตร์และ นวัตกรรม นิด้า*, 1(1), 19-32.
- อำนาจ บุญทรง และคณะ. (2556). กลยุทธ์การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสำหรับโรงเรียน ขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15(5), 78-90.
- อำนาจ วัดจินดา. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2552). *การบริหาร : ทักษะการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไอริน โรจน์รักษ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การนวัตกรรมกับสมรรถนะในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม:กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 2(2), 46-60.
- Adair, J. (1996). *Effective innovation: How to stay ahead of the competition*. London : Pan books.

- Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R. (2006). Innovation management measurement. *International Journal of Management Review*, 8(1), 21-47.
- Baird, K. and others. (2007). Success of Activity Management Practices: The Influence of Organizational and Cultural Factors. *Accounting and Finance*, 47(1), 47-67.
- Baumgartner, R. (2012). *3D postproduction : stereoscopic workflows and techniques*. Burlington : Focal Press.
- Borko, H. (1993). *Technical evaluation by connoisseurship*. New York : John Wiley & Sons.
- Brown, J.A. (1998). An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School. *Dissertation Abstracts International*, 59(10), A-153.
- Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Byrd, J. and Brown, L. (2003). *The innovation equation: Building creativity and risk taking in your organization*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Caldwell, D.F. and O'Reilly, C.A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations. The role of social influence. *Small Group Research*, 34(4), 497–517. <https://doi.org/10.1177/1046496403254395>.
- Chen, S. and others. (2013). School organizational innovative indicators for technical universities and institutes. *Contemporary Issues in education research*, 3(7), 43-50.
- Christiansen, J.A. (2000). *Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation*. Hampshire : MacMillan
- Civil Service College. (2018). *UNDERSTANDING THE DIFFERENCES BETWEEN TEAMWORK AND COLLABORATION*. [online]. Available from : <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-understanding-the-differences-between-teamwork-and-collaboration-203>. [accessed 16 June 2023].
- Conrad, C.F. and Wilson, R.F. (1985). *Academic Program Reviews: Institutional Approaches, Expectations, and Controversies*. Washington D.C. : ASHE.
- Cooke, R. (2002). *Organizational Behavior*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.

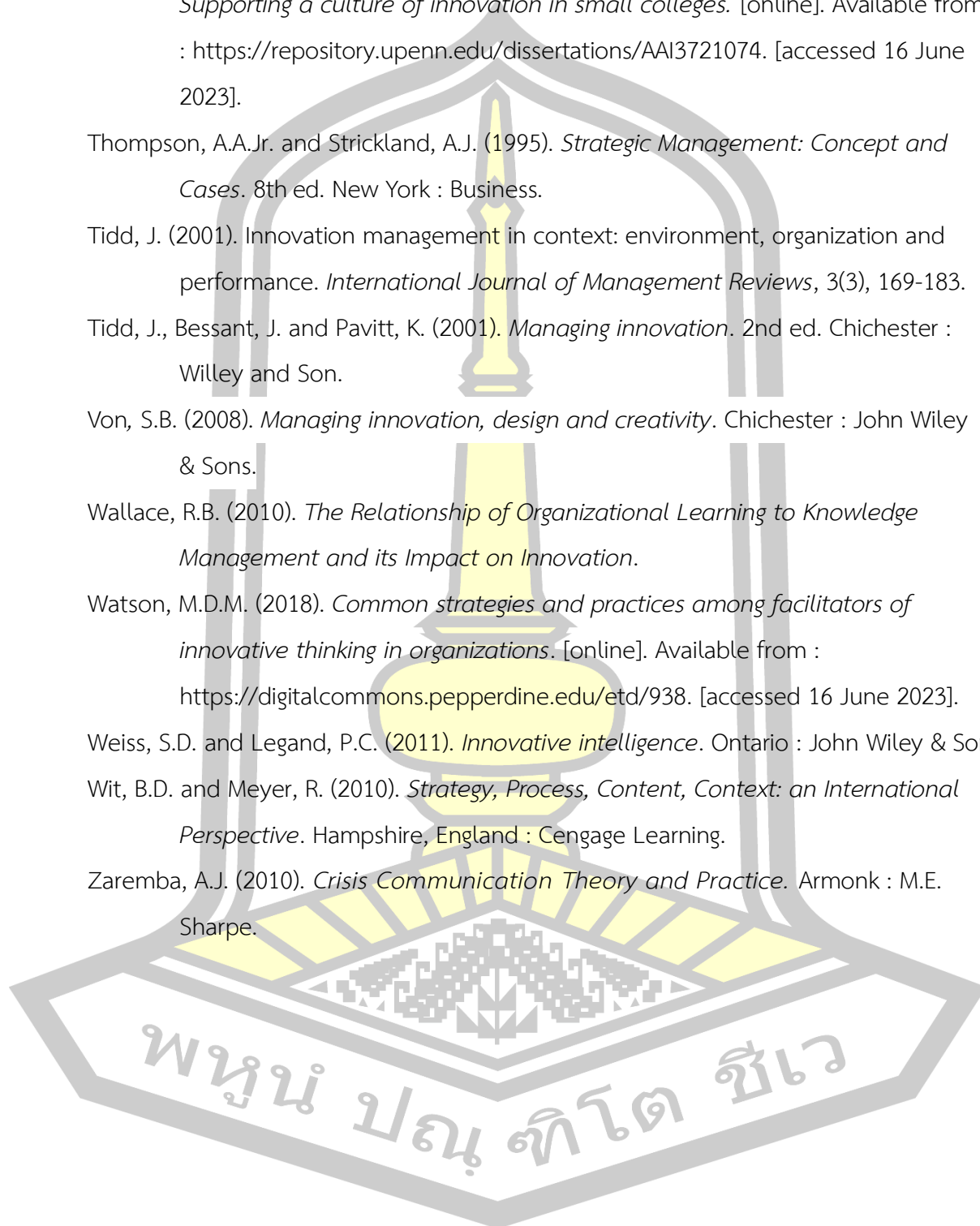
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey : Pearson Education.
Mary Caulter (2005)
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2005). *Organization development and change*.
8th ed. Mason, OH : Thomson South-Western.
- Dormer, P. (1994). *The Art of the Maker : Skill and its Meaning in Art, Craft and TV Design*. [online]. Available from : [http://www. Imaginal](http://www.Imaginal). [accessed 16 May 2023].
- DuBrin, A.J. (2006). *Essentials of Management*. 7th ed. New Jersey : Thomson South-Western.
- Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York : AMACOM.
- Eisner, E. (1975). *The Perceptive Eye: Toward the Reformation of Educational Evaluation*. Stanford, C.A : Stanford Evaluation Consortium.
- Eisner, E. (1976). Education connoisseurship and criticism: Their form and function in educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 5(12), 135-150.
- Feffer, Y. (2021). *The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Innovation*. Ph.D. Thesis, Fielding Graduate University.
- Fisher, R.J. (1993) Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *Journal of Consumer Research*, 20, 303-315.
- Fred, R.D. (2007). *Strategy Management: Concept and Case*. 11th ed. Francis Marion University, Florence, South Carolina : Pearson Education International.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London : Sage.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. and Ross-Gordon, J.M. (2010). *Supervision and Instructional: A Developmental Approach*. 8th ed. Boston : Allyn & Bacon.
- Greenberg, J. (2002). *Managing behavior in organizations*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Gunduz, Y. and Balyer, A. (2014). Examining innovation needs of primary schools: Teachers, perceptions. *Procedia social and behavioral sciences*, 116, 139-143.

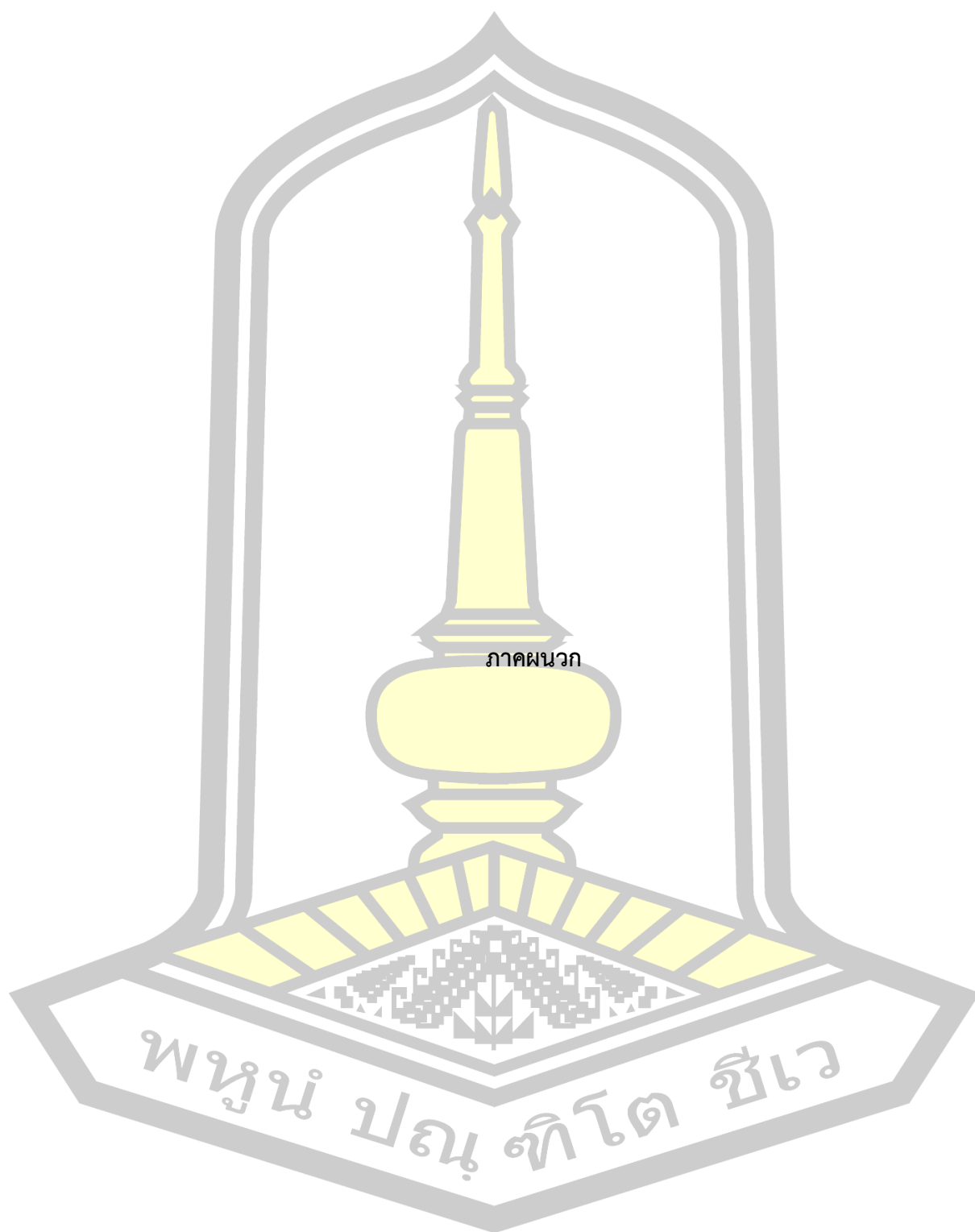
- Haelermans, C. and De Witte, K. (2011). The role of innovations in secondary school performance: Evidence from a conditional efficiency model. *European Journal of Operational Research*, 223 (2), 541-549, March.
- Harvard Business School. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston : Harvard Business School Press.
- Hay Group. (2005). *The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies*. Hay Insight Selections. [online]. Available from : http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay_Insight_Selections_April_2005.pdf. [accessed 16 May 2023].
- Hay Group. (2005). *The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies*. U.S.A. : Hay Insight Selections.
- Higgins, J.M. (1995). *Innovate or evaporate: Test & improve your organization's IQ – Its innovation quotient*. New York : New Management.
- Hitt, M., A., Ireland, R.D., and Hoskisson R. E. (2005). *Strategic Management : Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. 6th ed. Boston : South-Western College.
- Hitt, M.A. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts*. Australia : South-Western College Publishing.
- Holder, B.J. and Matter, G. (2008). *The Innovative Organization*. [online]. Available from : <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/1048/innova.html>. [accessed 16 May 2023].
- Horth, D. and Buchner, D. (2009). *Innovative Leadership*. [online]. Available from : www.ccl.org/leadership/pdf/research/InnovationLeadership.pdf. [accessed 16 May 2023].
- Islam, M.S. (2011). Organizational learning, innovation and performance: A study of malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6 (12), 118-125.
- Jobs DB. (2014). เทคนิคการสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้นำ. [online]. Available from : <https://th.jobsdb.com/th>. [accessed 16 May 2023].
- Kalanit, E. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation Journal*, 34(1), 12-20.

- Koetzier, W. and Schorling, C. (2013). *5 Puntos clave a considerar al desarrollar una estrategia de innovación*. Estados Unidos : Innovation Management.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1990). *Essentials of management*. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA. : Harvard Business School Press.
- Kuczmarski, T.D. (2003). "What is innovation? And why aren't companies doing more of it?" *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), pp. 536-541.
- Manoha, S.S. and Pandit, S.R. (2014). Core Values and Beliefs: A Study of Leading Innovative Organizations. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 667-680.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2010). *Human resource management*. 13th ed. Mason : South-Western Cengage Learning.
- McKeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*. London : Prentice Hall.
- McMillan, J.H. and Schumacher, S. (2001). *Research in Education*. 5th ed. New York : Addison Wesley Longman, Inc.
- Mohamed, S. (2011). Impact of Organizational innovation on firm performance: Evidence from Malaysian-based ICT companies. *Business and Management Review*, 1(5), 10-16.
- Mulhare, E.M. (1999). Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of Nonprofit management. *Human Organization*, 58(3), 323-330.
- Office of Thailand Quality Award. (2019). *TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2020-2021*. Bangkok : Eastern Printing Public Company Limited.
- Paul, S. (1997). *Networking for development*. London, England : International Forum for Rural Transport and Development.
- Philipp, A. (2007). Mathematics teachers' beliefs and affect. In F. K. Lester (Ed.), *Second handbook of research on mathematics teaching and learning*. Reston : National Council of Teachers of Mathematics.
- Pyka, A. (2002). Innovation Networks in Economics: From the Incentive-Based to the Knowledge Based Approaches. *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 152-163.
- Quinn, J.B. (1991). Managing innovation: Controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63(3), 17-28.

- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012). *Management*. 11th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Robinson, C.A. (1998). Women, families, chronic illness and nursing intervention: From burben to balance. *Journal of Family Nursing*, 4(3), 271-290
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*. 4th Edition. New York : The Free Press.
- Rowley, D.J. and Lujun, H.D. (1997). *Strategic change in college and University*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sambrook, S. and Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning-oriented organizations: Issues for management. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 209-221.
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, M. (1996) The Role of Cytochrome P450 Monooxygenases in Plant-Insect Interactions. *Plant Physiology*, 112, 1411-1419.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London : Century Business.
- Senge, P.M. (2000). *School That Learn*. New York : Currency Doubleday.
- Shapiro, S.M. (2006). *24/7 innovation a blueprint for surviving and thriving in an age of change*. New York : McGraw-Hill.
- Sherwood, D. (2001). *Smart things to know about innovation & creativity*. Oxford : Capstone.
- Stamm, B.V. (2008). *Managing innovation, design and creativity*. 2nd ed. Chichester, England : John Wiley & Sons.
- Stufflebeam, D.L. (1981). A Brief Introduction to Standards for Evaluations of Educational Programs, Projects, and Materials. *Evaluation News*, 2(2), 141-145.
- Sunje, A. and Pasic, M. (2003). Innovative Organization Human Resource Management Model. In 7th International Research/Expert Conference “Trends in the Development of Machinery and Associated Technology”. Retrieved March 12, 2009 from Sagepublications. pp. 1-3

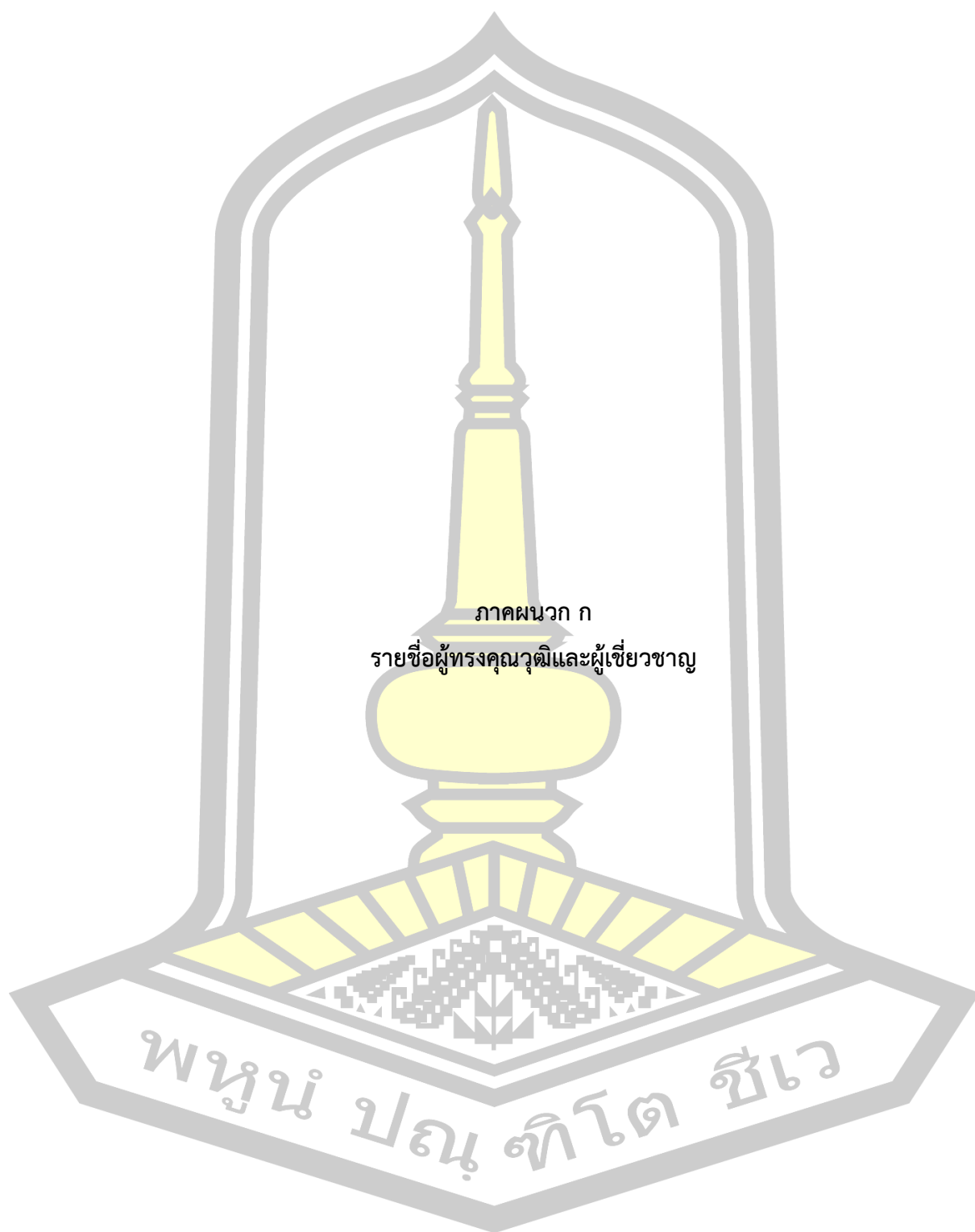
- Sweeney, S.L. (2015). *How innovative strategies can impact fiscal strength: Supporting a culture of innovation in small colleges*. [online]. Available from : <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3721074>. [accessed 16 June 2023].
- Thompson, A.A.Jr. and Strickland, A.J. (1995). *Strategic Management: Concept and Cases*. 8th ed. New York : Business.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2001). *Managing innovation*. 2nd ed. Chichester : Willey and Son.
- Von, S.B. (2008). *Managing innovation, design and creativity*. Chichester : John Wiley & Sons.
- Wallace, R.B. (2010). *The Relationship of Organizational Learning to Knowledge Management and its Impact on Innovation*.
- Watson, M.D.M. (2018). *Common strategies and practices among facilitators of innovative thinking in organizations*. [online]. Available from : <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/938>. [accessed 16 June 2023].
- Weiss, S.D. and Legand, P.C. (2011). *Innovative intelligence*. Ontario : John Wiley & Sons
- Wit, B.D. and Meyer, R. (2010). *Strategy, Process, Content, Context: an International Perspective*. Hampshire, England : Cengage Learning.
- Zaremba, A.J. (2010). *Crisis Communication Theory and Practice*. Armonk : M.E. Sharpe.





ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

พูนัน ปณ จิโต ชีเว

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผศ.ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนันท์ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ผศ.ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. ดร.เพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
5. ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญอเนก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
6. ดร.กมลวรรณ ทิพยเนตร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
7. ดร.ทวีภาณ วรชิน อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกาฬสินธุ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
8. ดร.อานนท์ นนทวัน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุณินารายณ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
9. ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

พูน ปณ จิต ชเว

ผู้ทรงคุณวุฒิการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)
 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

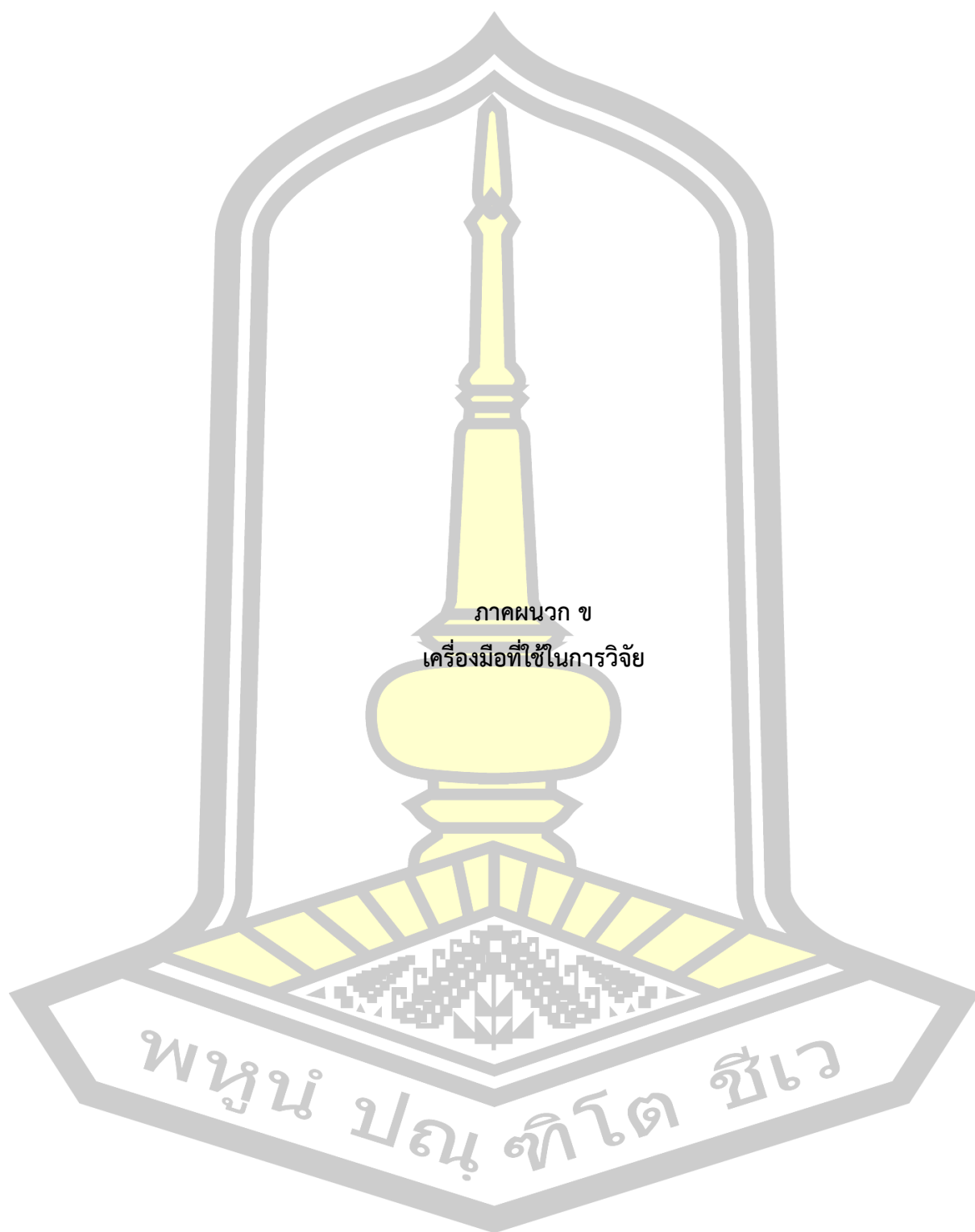
1. รศ.ดร.กชพร นานาผล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
2. ผศ.ดร.รัชชัย จิตรนันท์ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.สมหวัง พันธะลี อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาหลักสูตรและนวัตกรรมการเรียนรู้
มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น
4. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. ดร.จรัญ น่วมมะโน อดีตผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
6. ดร.เทอดเกียรติ ชันธิพิมูล อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
7. ดร.จารุวรรณ รัตนมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
8. ดร.วิญญู อุดระ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
9. ดร.จุมพล วงษ์ศรี รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกาฬสินธุ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

พูน ปณ จิต ชเว

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
(ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย)
2. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
(ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย)
3. ดร.วรุฒม์ เขจรสัตย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกมลาไสย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
(ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา)
4. ดร.จารุวรรณ รัตนมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
(ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา)
5. ดร.รุ่งทิวา ปุณะตุง หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนาฯ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
(ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล)







**แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้
สำหรับการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ท่านสามารถสแกน QR Code เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร
นิสิตปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมของแต่ละข้อ โดยกำหนดระดับเกณฑ์คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.ด้านวิสัยทัศน์องค์กร					
1.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม					
1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม					
1.3 ค่านิยมร่วมนวัตกรรม					
1.4 การติดตามและประเมินผล					
2. ด้านโครงสร้างองค์กร					
2.1 การจัดโครงสร้างองค์กร					
2.2 การมอบหมายงาน					
2.3 การทำงานเป็นทีม					
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
3.1 ค่านิยมหลัก					
3.2 การทำงานร่วมกัน					
3.3 การสร้างแรงจูงใจ					
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร					
4.1 การเรียนรู้ร่วมกัน					

องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
4.2 ผู้นำนวัตกรรม					
4.3 เครือข่ายนวัตกรรม					
4.4 ผู้สนับสนุนนวัตกรรม					
5. ด้านการสื่อสารองค์กร					
5.1 ช่องทางการสื่อสาร					
5.2 ทักษะการสื่อสาร					
5.3 นวัตกรรมการสื่อสาร					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านโครงสร้างองค์กร

.....

.....

.....

.....

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

.....

ด้านการพัฒนาบุคลากร

.....

.....

.....

.....

ด้านการสื่อสารองค์กร

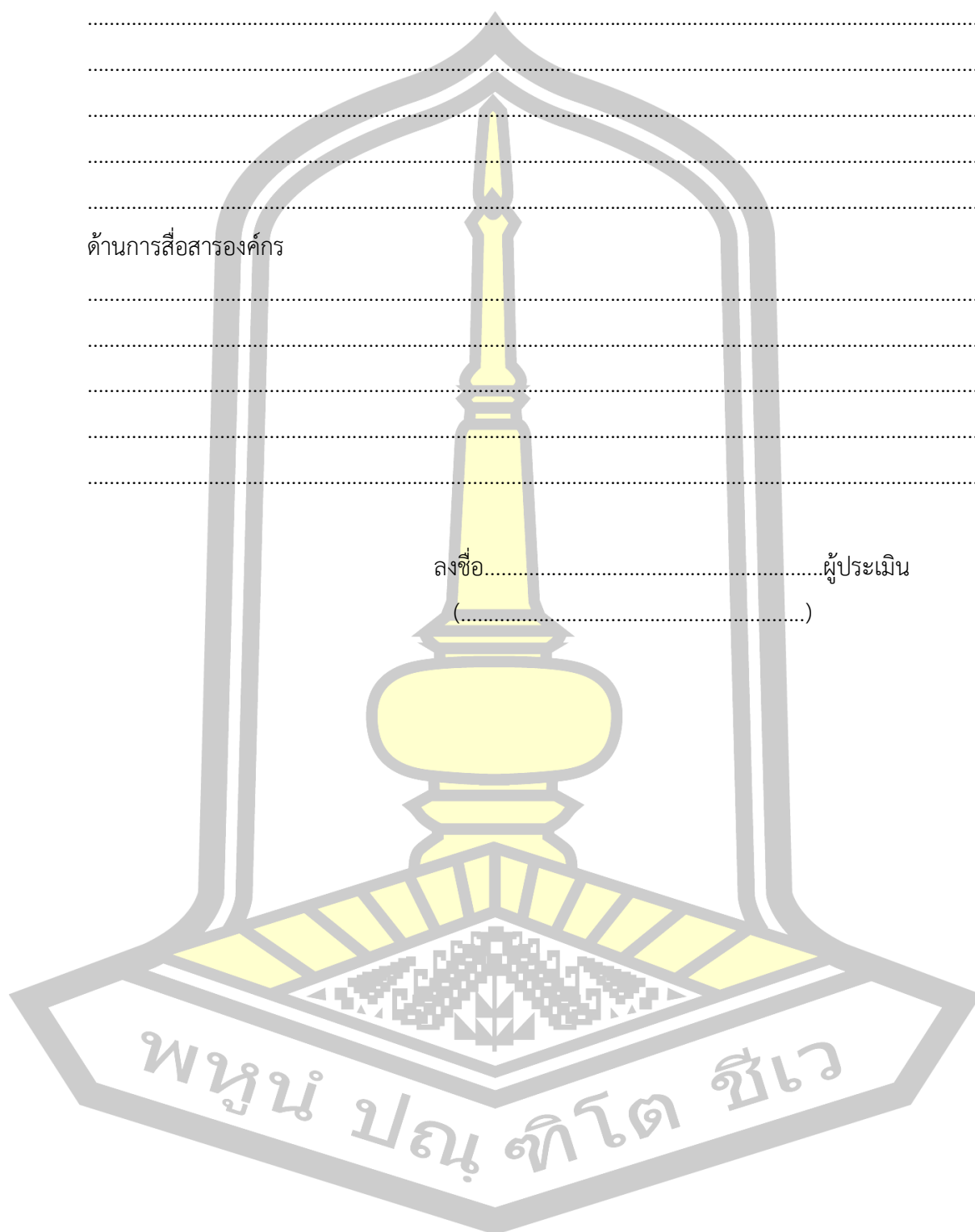
.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)





แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำหรับการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาคุุณยบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง กลยุทธ์
การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้ท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความจริง
มากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร

นิสิตปริญญาการศึกษาคุุณยบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

() ผู้บริหาร () ครู

เพศ

() ชาย () หญิง

ประสบการณ์การทำงาน

() น้อยกว่า 10 ปี () 11-19 ปี () 20-29 ปี () 30 ปีขึ้นไป

ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่ง

นวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนท่าน อยู่ในระดับใดแล้วตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

พหุ ประสิทธิภาพ

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]



**แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
สำหรับการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการสื่อสารองค์กร
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร

นิสิตปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้สัมภาษณ์ นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ

และมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษาท่านมีกลยุทธ์ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนท่าน ตามประเด็นที่กำหนดให้อย่างไร

1. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
 - 1.1 การติดตามและประเมินผล มีกลยุทธ์การพัฒนามาอย่างไร

- 1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์นวัตกรรม มีกลยุทธ์การพัฒนามาอย่างไร

- 1.3 ค่านิยมร่วมนวัตกรรม มีกลยุทธ์การพัฒนามาอย่างไร

1.4 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

2. ด้านโครงสร้างองค์กร

2.1 การทำงานเป็นทีม มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

2.2 การมอบหมายงาน มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

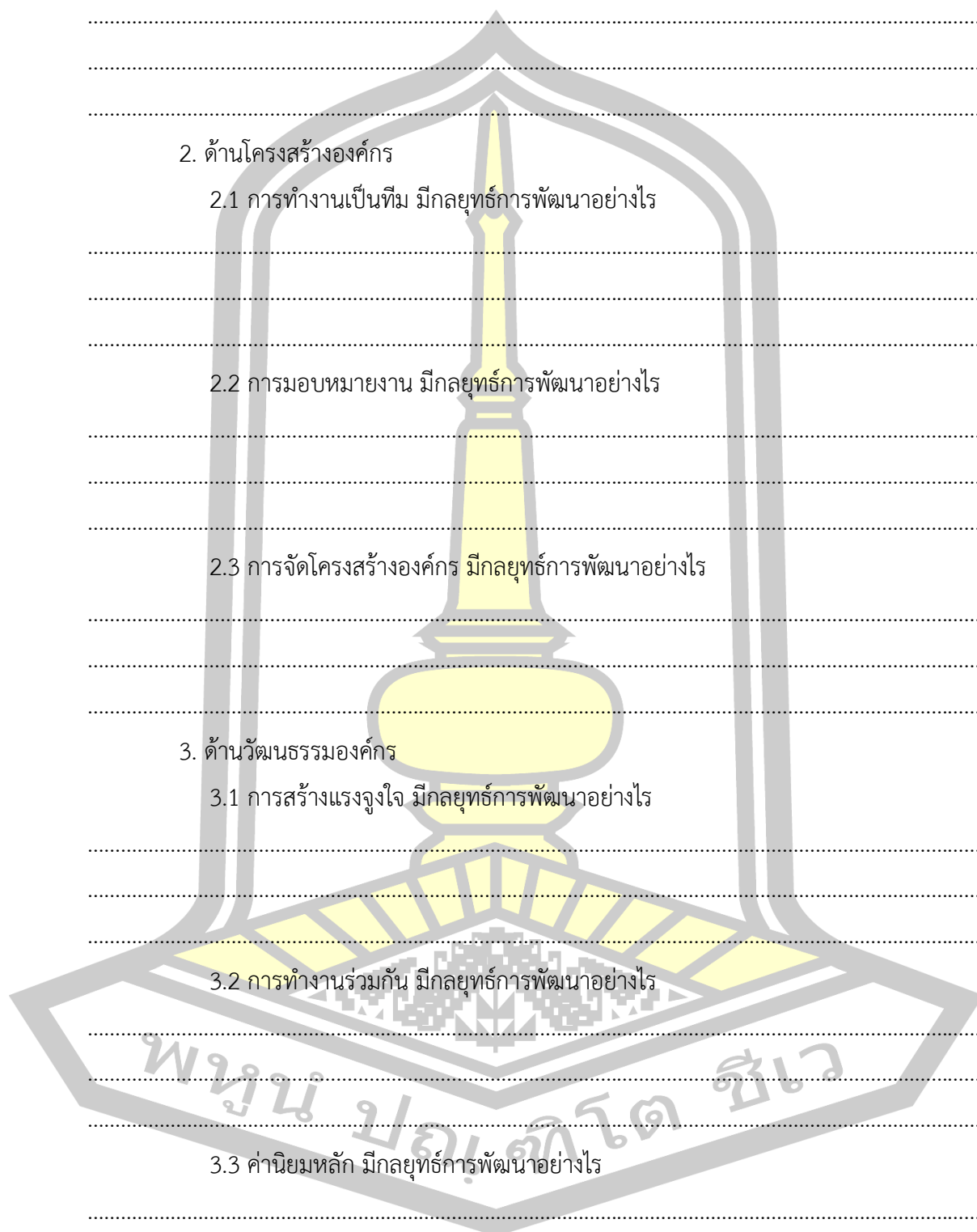
2.3 การจัดโครงสร้างองค์กร มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

3.1 การสร้างแรงจูงใจ มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

3.2 การทำงานร่วมกัน มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

3.3 ค่านิยมหลัก มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร



4. ด้านการพัฒนาบุคลากร

4.1 ผู้นำนวัตกรรม มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

4.2 ผู้สนับสนุนนวัตกรรม มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

4.3 การเรียนรู้ร่วมกัน มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

4.4 เครือข่ายนวัตกรรม มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

5. ด้านการสื่อสารองค์กร

5.1 ช่องทางการสื่อสาร มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

5.2 นวัตกรรมสื่อสาร มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

5.3 ทักษะการสื่อสาร มีกลยุทธ์การพัฒอย่างไร

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์



แบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. เครื่องมือที่ใช้ในครั้งนี้เป็นแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่
2. โปรดพิจารณาแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ครบทุกด้าน
3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละช่อง โดยกำหนดคะแนน ดังนี้
 - 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พูน ปณฺทิต ชิว

นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร

นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

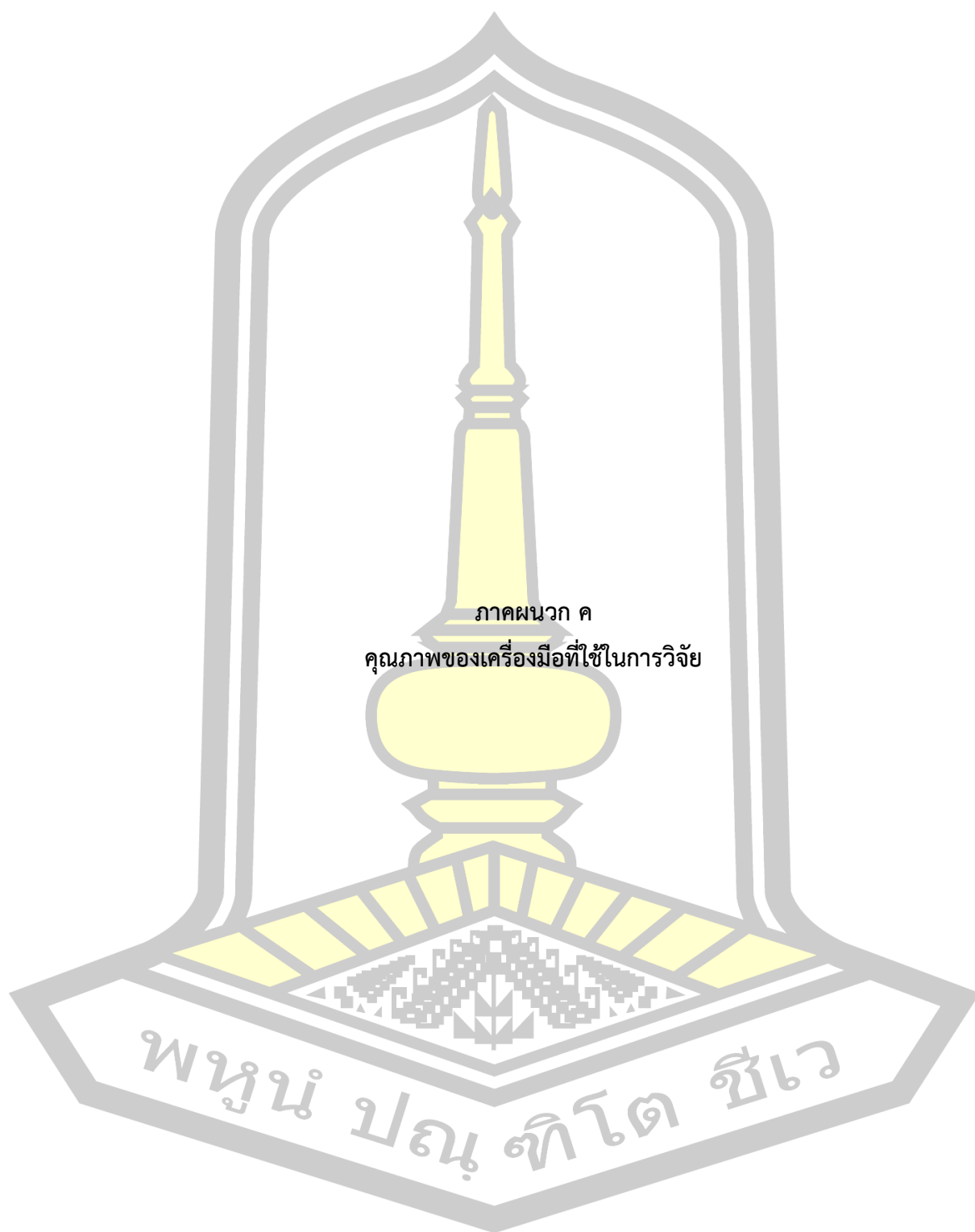
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทร.064-3191551, อีเมล : lexnkp@gmail.com

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 1 ส่วนนำ										
1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์										
1.2 วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน										
ส่วนที่ 2 เนื้อหา										
2.1 วิสัยทัศน์										
2.2 พันธกิจ										
2.3 เป้าประสงค์										
2.4 กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์องค์กร										
2.5 กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร										
2.6 กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร										
2.7 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร										
2.8 กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร										
ส่วนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงาน										
ส่วนที่ 4 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ										

พูน ปณ ทัโต ชีเว

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์



ภาคผนวก ค
คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พูน ปณ จิต ชีวะ

ตาราง 55 แสดงค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน
และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม (ΣR)	เฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์								
1	0	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	0	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	0	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2. ด้านโครงสร้างองค์กร								
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 55 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม (ΣR)	เฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร								
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร								
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 55 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม (ΣR)	เฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
5. ด้านการสื่อสารองค์กร								
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
58	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
59	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

จากตาราง 55 พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.80 – 1.00



ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation และ ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96.8
	Excluded ^a	1	3.2
	Total	31	100.0

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

Reliability Statistics

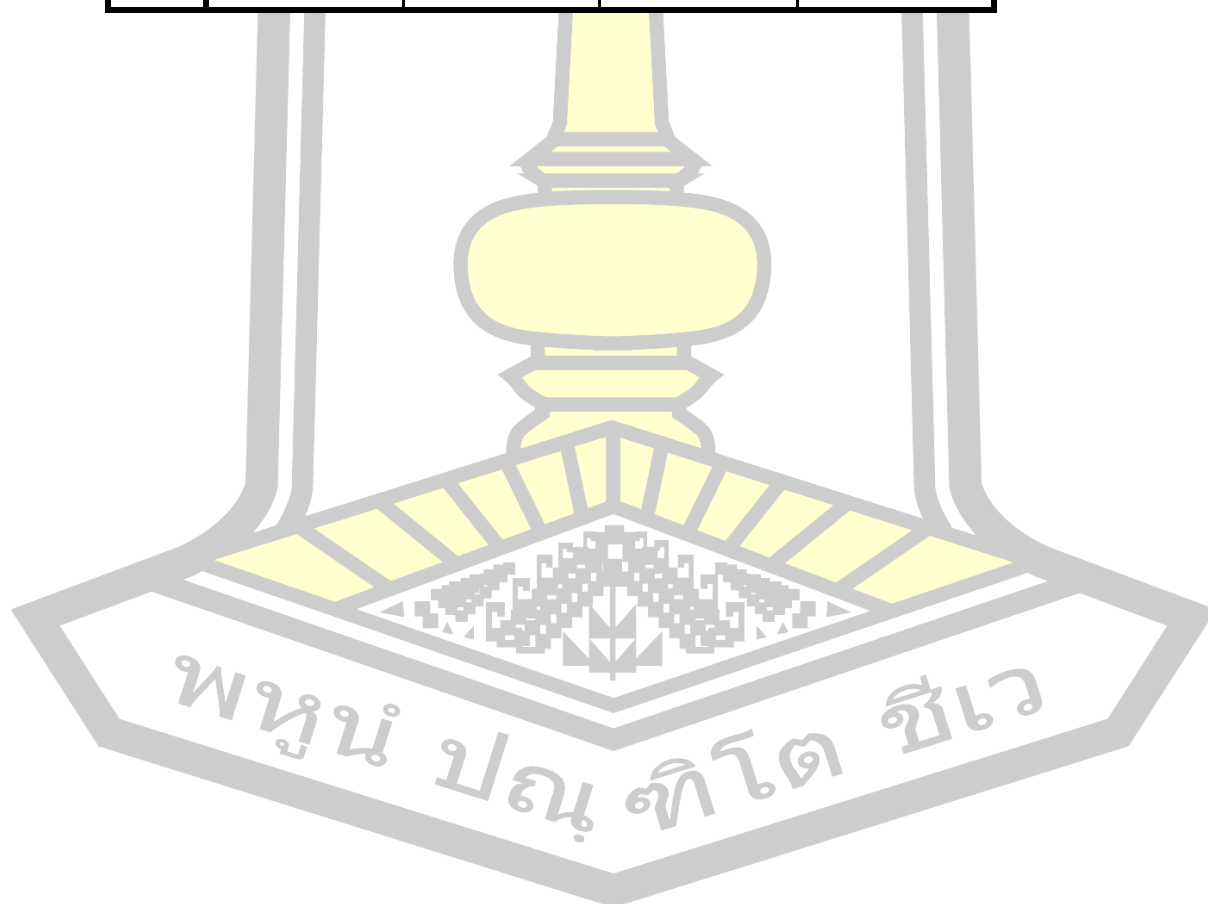
Cronbach's Alpha	N of Items
.992	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	164.60	673.076	.844	.992
a2	164.53	677.844	.752	.992
a3	164.67	686.782	.483	.993
a4	164.67	686.782	.483	.993
a5	164.67	686.782	.483	.993
a6	164.60	673.076	.844	.992
a7	164.67	686.782	.483	.993
a8	164.67	686.782	.483	.993
a9	164.67	686.782	.483	.993
a10	164.47	696.189	.343	.993
a11	164.67	686.782	.483	.993
a12	164.67	686.782	.483	.993
a13	164.67	693.471	.344	.993
a14	164.67	686.782	.483	.993

b1	164.67	686.782	.483	.993
b2	164.63	673.206	.894	.992
b3	164.70	675.734	.845	.992
b4	164.73	675.375	.937	.992
b5	164.70	675.183	.977	.992
b6	164.70	675.183	.977	.992
b7	164.70	675.183	.977	.992
b8	164.73	675.375	.937	.992
b9	164.73	675.375	.937	.992
b10	164.70	675.183	.977	.992
b11	164.67	675.057	.896	.992
c1	164.67	674.437	.918	.992
c2	164.70	675.183	.977	.992
c3	164.67	675.057	.896	.992
c4	164.70	675.183	.977	.992
c5	164.70	675.183	.977	.992
c6	164.67	676.161	.857	.992
c7	164.70	677.390	.891	.992
c8	164.70	678.010	.867	.992
c9	164.70	677.390	.891	.992
c10	164.70	678.493	.848	.992
d1	164.67	675.057	.896	.992
d2	164.63	676.999	.860	.992
d3	164.70	675.183	.977	.992
d4	164.70	677.390	.891	.992
d5	164.63	677.482	.842	.992
d6	164.63	673.826	.873	.992
d7	164.70	675.183	.977	.992
d8	164.70	675.183	.977	.992
d9	164.67	675.057	.896	.992
d10	164.67	674.437	.918	.992
d11	164.67	675.057	.896	.992
d12	164.67	674.437	.918	.992

d13	164.73	675.375	.937	.992
d14	164.70	675.183	.977	.992
d15	164.70	675.183	.977	.992
e1	164.67	674.437	.918	.992
e2	164.70	675.183	.977	.992
e3	164.73	675.375	.937	.992
e4	164.63	674.309	.857	.992
e5	164.70	675.183	.977	.992
e6	164.67	673.954	.936	.992
e7	164.70	675.183	.977	.992
e8	164.73	675.995	.914	.992
e9	164.67	673.954	.936	.992
e10	164.73	676.478	.896	.992



ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation และ ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96.8
	Excluded ^a	1	3.2
	Total	31	100.0

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

Reliability Statistics

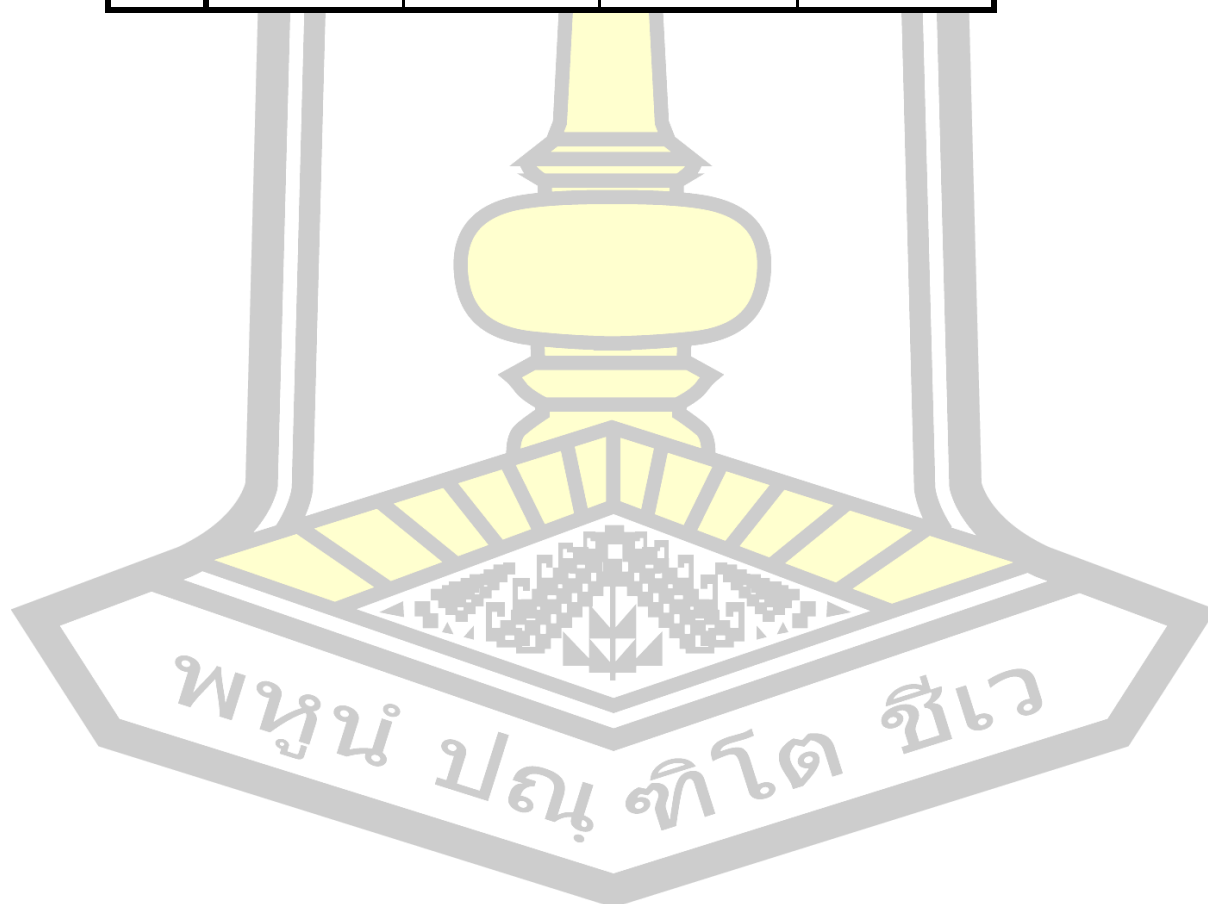
Cronbach's Alpha	N of Items
.995	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	279.17	567.868	.276	.996
a2	279.03	561.068	.629	.995
a3	279.03	561.068	.629	.995
a4	279.03	561.068	.629	.995
a5	279.03	561.068	.629	.995
a6	279.17	563.868	.446	.996
a7	279.03	561.068	.629	.995
a8	279.03	561.068	.629	.995
a9	279.00	569.793	.228	.996
a10	279.03	561.068	.629	.995
a11	279.03	561.068	.629	.995
a12	279.03	561.068	.629	.995
a13	279.03	561.068	.629	.995
a14	279.03	561.068	.629	.995

b1	279.03	553.689	.982	.995
b2	279.03	553.689	.982	.995
b3	279.03	553.689	.982	.995
b4	279.03	553.689	.982	.995
b5	279.03	553.689	.982	.995
b6	279.03	553.689	.982	.995
b7	279.03	553.689	.982	.995
b8	279.03	553.689	.982	.995
b9	279.03	553.689	.982	.995
b10	279.03	553.689	.982	.995
b11	279.03	553.689	.982	.995
c1	279.03	553.689	.982	.995
c2	279.03	553.689	.982	.995
c3	279.03	553.689	.982	.995
c4	279.03	553.689	.982	.995
c5	279.03	553.689	.982	.995
c6	279.03	553.689	.982	.995
c7	279.03	553.689	.982	.995
c8	279.03	553.689	.982	.995
c9	279.03	553.689	.982	.995
c10	279.03	553.689	.982	.995
d1	279.03	553.689	.982	.995
d2	279.03	553.689	.982	.995
d3	279.03	553.689	.982	.995
d4	279.03	553.689	.982	.995
d5	279.03	553.689	.982	.995
d6	279.03	553.689	.982	.995
d7	279.03	553.689	.982	.995
d8	279.03	553.689	.982	.995
d9	279.03	553.689	.982	.995
d10	279.03	553.689	.982	.995
d11	279.03	553.689	.982	.995
d12	279.03	553.689	.982	.995

d13	279.03	553.689	.982	.995
d14	279.03	553.689	.982	.995
d15	279.03	553.689	.982	.995
e1	279.03	553.689	.982	.995
e2	279.03	553.689	.982	.995
e3	279.03	553.689	.982	.995
e4	279.03	553.689	.982	.995
e5	279.03	553.689	.982	.995
e6	279.03	553.689	.982	.995
e7	279.03	553.689	.982	.995
e8	279.03	553.689	.982	.995
e9	279.03	553.689	.982	.995
e10	279.03	553.689	.982	.995







คำนำ

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำคัญประกอบด้วย 4 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1) แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมศึกษาและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) วัตถุประสงค์กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กรประกอบแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสื่อสารองค์กร ส่วนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงาน และ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะทำให้ผู้ที่นำไปใช้เกิดความเข้าใจในกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นแนวทางที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อไป

เฉลิมพล สุปัญญาบุตร



บทที่ 1

หลักการ

การพัฒนาประเทศไทยภายใต้แนวคิด ประเทศไทย 4.0 ขับเคลื่อนด้วยความรู้และนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ในการนี้ จึงได้มีการจัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาว ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกโดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมียุทธศาสตร์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปีต่อจากนี้ไป ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (กระทรวงอุตสาหกรรม , 2559) สังคมไทยอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยี สิ่งนี้เป็นแรงขับเคลื่อนที่ผลักดันให้ทั้งภาครัฐและเอกชนมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และวิธีการจัดการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้ติดต่อกับสื่อสารกันอย่างสะดวก มีโลกทัศน์กว้างขึ้นสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างมูลค่าเพิ่ม และความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงสถานศึกษาที่ต้องพัฒนาศักยภาพของตนไปสู่องค์กรนวัตกรรมเช่นกัน

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) และการก้าวสู่การเปิดประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ของประเทศไทยมีผลให้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ การบริการรวมไปถึงภาคการศึกษา จำเป็นต้องปรับตัวสร้างความสามารถภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคมโดยมีเป้าหมายการจัดการศึกษาที่จะสร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะทั้งด้านความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกประเทศ ดังนั้น ในกระบวนการบริหารการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ (องค์การ ประจันเขตต์, 2557)

“องค์กรนวัตกรรม” เป็นองค์กรที่มีการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรต้องมีการเคลื่อนไหว ผู้นำองค์กรจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้งการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารและความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้นนั้น จะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ เพราะเหตุนี้เอง องค์กรนวัตกรรมจึงมีความสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบัน เนื่องจากด้วยข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ ที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติจำเป็นต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ ซึ่งสามารถส่งผลให้ธุรกิจอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน องค์กรที่เป็นผู้นำทางธุรกิจส่วนใหญ่พบว่าเกิดจากความสำเร็จอันเนื่องมาจากนวัตกรรมไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านบริการ นวัตกรรมด้านกระบวนการ นวัตกรรมด้านการจัดการและนวัตกรรมด้านการตลาด เป็นต้น ทั้งนี้พบว่านวัตกรรมยังมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการเช่นกัน เห็นได้จากการสร้างความพึงพอใจ การสร้างความแตกต่าง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการลดต้นทุนในการบริหารจัดการ (ไอริน โรจนรัักษ์, 2558)

ทั้งนี้ กุศล ทองวัง (2553) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนบุคลากรในทุกระดับให้ใช้พลังความคิดในการสร้างสรรค์ คิดค้น และสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งไม่จำกัดเพียงนวัตกรรมของการผลิตและบริการเท่านั้น จึงทำให้มีการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมมาใช้ในระบบการศึกษา องค์กรแบบดั้งเดิมต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาการบริหารงานใหม่ ๆ รวมไปถึงการสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรนั้นก็คือ ครู บุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาที่จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างรูปแบบการทำงานสร้างสื่อการสอนและวิธีจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษา (องค์กร ประจันเขตต์, 2557) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วสันต์ สุทธาวาส และ พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2558) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ คือ ผู้ที่ริเริ่ม ประดิษฐ์คิดค้น สร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดเทคนิค วิธีการ รูปแบบ เครื่องมือ กระบวนการ หรือผลงานที่เป็นนวัตกรรมสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง องค์กร และส่งมอบไปยังระบบการจัดการศึกษา ซึ่งมีประโยชน์มีคุณค่าและเหมาะสมต่อการพัฒนา และแก้ปัญหาทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ ดังนั้นบุคลากรทางการศึกษาที่มีศักยภาพหรือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม Gunduz & Balyer (2014) ได้ศึกษาความต้องการนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศตุรกีในมุมมองการรับรู้ของครู พบว่าการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับประเทศที่จะช่วยให้ประเทศเดินหน้า ซึ่งนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยให้การศึกษาได้รับการพัฒนา และ

ครูในระดับประถมศึกษามีความต้องการนวัตกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนาการศึกษา ซึ่ง Chen et al (2013) ได้กล่าวว่า ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน Haelermans & De Witte (2011) ได้ศึกษาบทบาทของนวัตกรรมที่มีต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงกล่าวได้ว่า การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษามีผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้มีการสร้าง พัฒนาหรือนำนวัตกรรมมาใช้ในการศึกษาคือ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารการศึกษานั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ จนทำให้สถานศึกษากลายเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา” (Educational Innovative Organization) โดยผลลัพธ์ดังกล่าวก็คือคุณภาพของผู้เรียน

การที่องค์กรการศึกษาจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วดังกล่าว ขึ้นอยู่กับการมีความคิดสร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ๆ และการสร้างนวัตกรรม จากองค์กรแบบการดั้งเดิม (Traditional Organization) ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมสั่งการ และวางแผนการทำงานทั้งหมด ต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovative Organization) ที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาการบริหารงานใหม่ๆ รวมไปถึงการสร้างนิยมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรนั่นก็คือครู บุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาที่จะต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สร้างรูปแบบการทำงานสร้างสื่อการสอน และวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษา เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่ไม่อาจจับต้องได้ (Intangible Asset) แต่มีค่ามหาศาลมากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ (Tangible Asset) (Adams, Bessant & Phelps, 2006; O'Reilly & Caldwell, 2003)

การเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้โดยเฉพาะสภาพการณ์ปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรต่าง ๆ ไม่เว้นแม้กระทั่งองค์กร ที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว ในขณะเดียวกันหากมองในมุมกลับ การเปลี่ยนแปลงนี้ก็สร้างโอกาสใหม่ ๆ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ ดังนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งเทคนิคในการบริหารจัดการ (Management) และความเป็นผู้นำ (Leadership) เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง การพัฒนาสถานศึกษาในปัจจุบันก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่นกัน อันเป็นที่มาของกระแสโรงเรียนนวัตกรรมที่กลายเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

และคุณภาพของบุคลากรและสถานศึกษา ทั้งนี้ การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม โดยการบริหารจัดการสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องนำไปสู่นวัตกรรม 3 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมการจัดการ นวัตกรรมการทำงาน และนวัตกรรมการนำ (อนุสรฯ สุวรรณวงศ์, 2559)

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเข้าสู่ยุคนวัตกรรมดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544 หมวด 9 เทคโนโลยีทางการศึกษา มาตราที่ 64 ที่กำหนดว่ารัฐจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีการให้แรงจูงใจแก่ผู้ผลิต และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งนี้ โดยเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม และมาตรา 65 ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ หากมีการดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าวจะทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้กับการบริหาร และการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี (สุกัญญา แซ่ม้อย, 2555)

จากปัญหาและความสำคัญข้างต้น สภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้หน่วยงานทางการศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศทั่วทั้งองค์กร แต่เนื่องจากยังไม่มีกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนอย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้เห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมทางด้านการบริหารสถานศึกษา และนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด มุ่งเน้นการเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีการสร้างสิ่งใหม่ มีการพัฒนาดัดแปลงสิ่งเดิมทั้งรูปแบบ วิธีการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน แล้วทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพดีขึ้น ดังนั้น จึงมีความประสงค์ที่จะพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา และจะได้นำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ที่ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. เพื่อส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความหมายของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงสามารถอธิบายความหมายของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง แนวทางการบริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลให้สถานศึกษานั้น สามารถบรรลุเป้าหมายเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพและคุณลักษณะเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม โดยมีแนวทางการพัฒนาตามตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับนี้ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วยเนื้อหาของกลยุทธ์ตามองค์ประกอบแต่ละด้าน ส่วนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

1. ส่วนนำ หมายถึง ส่วนแรกของกลยุทธ์ที่กล่าวถึง แนวคิดพื้นฐาน หลักการและวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 แนวคิดพื้นฐานของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 หลักการของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่นำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนากลยุทธ์แต่ละด้าน

1.3 วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ความมุ่งหมายและประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. เนื้อหา หมายถึง ส่วนที่อธิบายถึงกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ 5 ด้าน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์องค์กร

หมายถึง การกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันด้วยวิธีการหรือแผนงานระยะยาวที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อันเกิดจากการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรแสดงถึงวัตถุประสงค์ในการมุ่งเน้นส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาและเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ได้เข้าใจวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ตรงกัน มุ่งเน้นการพัฒนาวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและเชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร

การสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรนวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น และจัดกิจกรรมโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม หมายถึง การสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์องค์กรนวัตกรรม

การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม และแนวทางรูปแบบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 2 ด้านโครงสร้างองค์กร

หมายถึง การจัดการองค์กรรวมถึงรูปแบบการทำงาน ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรม มีการจัดฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนาวัตกรรม สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคคลในการตัดสินใจ สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมได้ ประกอบด้วย

การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบและการทำงานแบบทีมงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การกำหนดหน้าที่ หมายถึง การกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงานหรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร ในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนต่อโครงการนวัตกรรมสำคัญ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตาม รายงานความก้าวหน้าและผลสำเร็จให้กับผู้บริหารทราบอย่างเป็นระบบ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน การวางแผนงาน ตลอดจนวางระบบการทำงานที่ดี ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ของตนเอง มีแรงผลักดันร่วมกัน มุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน ส่งเสริมกัน มีการประเมินผล แก้ไขปัญหา ทำให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด เพื่อผลสำเร็จเดียวกันที่เป็นภาพรวมของทีม

กลยุทธ์ที่ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบแบบแผน ความประพฤติ และการปฏิบัติ ที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติจนก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา ในด้านนวัตกรรม ส่งเสริมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับพัฒนานวัตกรรม มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเป้าหมาย ด้านนวัตกรรมของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และยอมรับความแตกต่างทางความคิด กล้าคิด กล้าเสี่ยง สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือล้มเหลวร่วมกันจากการทำงาน โดยไม่มีการลงโทษ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และมีการฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย

ค่านิยมหลัก หมายถึง การปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาสและมีความอดทนในความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคลากร

การทำงานร่วมกัน หมายถึง การมุ่งใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายในหรือข้ามสายงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง

การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิดและพัฒนานวัตกรรมเชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจ ให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการสนับสนุนและให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา

กลยุทธ์ที่ 4 ด้านการพัฒนาบุคลากร

หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ปลุกฝังให้บุคลากรมีนิสัยรักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการหรือวิธีการที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ ทักษะ และค่านิยมของบุคลากรให้มีสมรรถภาพที่ดีขึ้น มีเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรให้เกิดเป็นรูปธรรม

ผู้นำนวัตกรรม หมายถึง สมรรถนะความเข้าใจต่อนวัตกรรมอย่างเพียงพอที่จะแสดงบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์องค์กรนวัตกรรม และบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม รวมทั้งให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร

เครือข่ายนวัตกรรม หมายถึง การประสานความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อขอความช่วยเหลือในการสร้างนวัตกรรม และแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิด ขึ้นในองค์กร

ผู้สนับสนุนนวัตกรรม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพแสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่นวัตกรรม และการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรมีบทบาทขับเคลื่อนและสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 5 ด้านการสื่อสารองค์กร

หมายถึง กระบวนการการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร มุ่งเสริมภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับสาธารณชนภายนอก ส่งเสริมในการพัฒนานวัตกรรมและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ของบุคลากรทุกคน เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และข้อมูลข่าวสาร สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย

ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง ช่องทางที่ใช้เผยแพร่การสื่อสารรวมทั้งสื่อที่ใช้ในนวัตกรรมการสื่อสาร และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน และการบริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย

ทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง เพื่อแสดงความรู้สึกรักนึกคิดของตนอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสะดวก

รวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล หน่วยงาน มีทักษะการใช้นวัตกรรมการสื่อสาร สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

นวัตกรรมการสื่อสาร หมายถึง การใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมการสื่อสาร ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมการสื่อสารมาใช้ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

3. การประเมินผลการดำเนินงาน หมายถึง ส่วนที่อธิบายถึงการติดตามการดำเนินงาน ความก้าวหน้าในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค และนำผลดังกล่าวมาพัฒนาการเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

4. เจาะลึกสู่ความสำเร็จ หมายถึง ส่วนที่อธิบายถึงสิ่งที่คำนึงถึงและสิ่งที่ควรปฏิบัติ เพื่อ ส่งเสริมในการนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปใช้ให้ ประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 2

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และนำผลการวิเคราะห์จากตาราง TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมศึกษา และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. วัตถุประสงค์กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

เป้าประสงค์

กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์องค์กร

กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร

กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร

ส่วนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

พจนานุกรม ปณ จิตโต ชีเว

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้มาจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา

องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovative Organization)

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านการกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา (McKeown, 2008) หรือเป็นองค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไป จนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป (บุญเกื้อ วรรหาเวช, 2543)

องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่มีการบริหารจัดการในการเพิ่มขีดความสามารถ การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร มีการส่งเสริมสนับสนุนการคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นหรือการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมจากสิ่งที่มีอยู่แต่เดิมให้ดีขึ้น เกิดเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ และยกระดับคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยครอบคลุมองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์องค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) การสื่อสารองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) วิสัยทัศน์องค์กร หมายถึง การกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไร เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน ด้วยวิธีการหรือแผนงานระยะยาวที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อันเกิดจากการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรแสดงถึงวัตถุประสงค์ในการมุ่งเน้นส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาและเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ได้เข้าใจวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ตรงกัน มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและเชื่อมโยงสนับสนุนการสร้างความคิดอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร

การสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น และจัดกิจกรรมโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม หมายถึง การสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม

การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม และแนวทางรูปแบบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง

2) โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดการองค์กรรวมถึงรูปแบบการทำงาน ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษามีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรม มีการจัดฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคคลในการตัดสินใจ สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมได้ประกอบด้วย

การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบและการทำงานแบบทีมงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การกำหนดหน้าที่ หมายถึง การกำหนดกลุ่มบุคคล ทีมงานหรือส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร ในลักษณะต่าง ๆ ตามความเหมาะสม กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนต่อโครงการนวัตกรรมสำคัญ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตาม รายงานความก้าวหน้าและผลสำเร็จให้กับผู้บริหารทราบอย่างเป็นระบบ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน การวางแผนงาน ตลอดจนวางระบบการทำงานที่ดี ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ของตนเอง มีแรงผลักดันร่วมกัน มุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน ส่งเสริมกัน มีการประเมินผล แก้ไขปัญหา ทำให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด เพื่อผลสำเร็จเดียวกันที่เป็นภาพรวมของทีม

3) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบแบบแผน ความประพฤติและการปฏิบัติ ที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติจนก่อให้เกิดความเป็น

เอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษาในด้านนวัตกรรม ส่งเสริมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมของสถานศึกษา บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพัฒนานวัตกรรม มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเป้าหมายด้านนวัตกรรมของสถานศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีความหลากหลายทางความคิดและยอมรับความแตกต่างทางความคิด กล้าคิด กล้าเสี่ยงและการยอมรับ สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือล้มเหลวร่วมกันจากการทำงาน โดยไม่มีการลงโทษ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และมีการฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรมประกอบด้วย

ค่านิยมหลัก หมายถึง การปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและค่านิยมการปฏิบัติงานที่มีความความกระตือรือร้นที่จะค้นหาโอกาสและมีความอดทนในความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคลากร

การทำงานร่วมกัน หมายถึง การมุ่งใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายในหรือข้ามสายงาน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง

การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิดและพัฒนานวัตกรรมเชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและสนับสนุนการจัดสรรสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทให้กับการพัฒนาวัตกรรม สนับสนุนให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา

4) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร สามารถดำเนินการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด และค่านิยมของบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถภาพที่ดีขึ้น มีเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรให้เกิดเป็นรูปธรรม

ผู้นำนวัตกรรม หมายถึง สมรรถนะความเข้าใจต่อนวัตกรรมอย่างเพียงพอที่จะแสดงบทบาทนำและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์นวัตกรรม และบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนวัตกรรม รวมทั้งให้การสนับสนุนต่อการแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ของบุคลากร

เครือข่ายนวัตกรรม หมายถึง การประสานความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อขอความช่วยเหลือในการสร้างนวัตกรรม และแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

ผู้สนับสนุนนวัตกรรม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพแสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่นวัตกรรม และการสนับสนุนสร้างการยอมรับแก่บุคลากรมีบทบาทขับเคลื่อนและสนับสนุนด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม

5) การสื่อสารองค์กร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและเรื่องราวต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร มุ่งเสริมภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับสาธารณชนภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรประกอบด้วย

ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง ช่องทางที่ใช้เผยแพร่การสื่อสารรวมทั้งสื่อที่ใช้ในนวัตกรรมการสื่อสาร และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน และการบริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย

ทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง เพื่อแสดงความรู้สึกนึกคิดของตนอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล หน่วยงาน มีทักษะการใช้นวัตกรรมการสื่อสารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

นวัตกรรมการสื่อสาร หมายถึง การใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การสื่อสารที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมการสื่อสารมาใช้ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา

นวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันและในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยนวัตกรรมไม่ใช่สิ่งจำเป็นแต่เฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น ภาครัฐก็จำเป็นที่จะต้องมีการนวัตกรรมไว้รองรับการเปลี่ยนแปลง (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2555) ทั้งนี้รวมถึงสถานศึกษาที่เป็นต้นทางของการสร้างทรัพยากรมนุษย์ป้อนให้กับทุกระบบ แต่เมื่อพิจารณาถึงสภาพการจัดการศึกษาของไทย กลับพบว่าการจัดการศึกษาของไทยยังมีปัญหาในด้านคุณภาพการศึกษา ที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยและต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชีย คุณภาพของกำลังแรงงานอายุ 15 ขึ้นไป ยังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน ผู้เรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายประเภททวิศึกษามีสัดส่วนน้อยกว่าประเภทสามัญศึกษาทำให้มีการขาดแรงงานระดับกลาง ในด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณทาง การศึกษา มีปัญหาเชิงโครงสร้าง และระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก ดังนั้น จึงต้องมีเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้แก้ปัญหา และพัฒนาระบบการศึกษาดังกล่าว

คือ องค์ความรู้และนวัตกรรม ที่เหมาะสม โดยนวัตกรรมถูกจัดให้อยู่ในยุทธศาสตร์สำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ทั้งด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างเสริมคุณภาพชีวิต และการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการ การศึกษา ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น (ชูชาติ พ่วงสมจิตต์, 2560) การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่มีการบริหารจัดการในการเพิ่มขีดความสามารถ การสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบ และทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร มีการส่งเสริมสนับสนุน การคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น หรือการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมจากสิ่งที่มีอยู่ แต่เดิมให้ดีขึ้น เกิดเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ และยกระดับ คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุความสำเร็จตาม เป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถคิดค้นทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตั้งแต่กระบวนการทำงาน การผลิตผลงาน ทั้งรูปแบบ การบริหาร การจัดทำหลักสูตร การสร้างสื่อ หรือวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมถึงการวัด และประเมินผล เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนตามศักยภาพ และมีสมรรถนะพร้อมในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป (องค์การ ประจันเขตต์, 2557) สรุปได้ว่า ความเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กระบวนการบริหารจัดการ รวมไปถึงกระบวนการทางความคิด แล้วทำให้การศึกษาหรือการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการกระทำหรือแผนต่าง ๆ ที่เป็นระบบเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ และพัฒนาแนวทางนำไปปฏิบัติ เพื่อผลักดันให้ภารกิจขององค์กรก้าวไป ข้างหน้า ซึ่งเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดสถานภาพขององค์กร 3) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา 4) การกำหนดแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ 5) การลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ 6) การประเมิน และติดตามแก้ไข

แนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติ

การจัดวางทิศทางขององค์กรในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อให้ถึงเป้าประสงค์ขององค์กร กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็นเป็นข้อความที่กำหนดทิศทางของพันธกิจเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อกระตุ้นให้มุ่งหวังหรือประสงค์จะให้เป็นในอนาคต

พันธกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้นหรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของการให้บริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

การวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพขององค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อยหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้ S มาจากคำว่า Strengths หมายถึง จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ W มาจากคำว่า Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ส่วน O นั้นมาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสที่จะดำเนินการได้และ T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กรโดยหลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์การสำรวจจากสภาพการณ์ด้าน 2 ด้านคือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนและความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป การวิเคราะห์ SWOT มีประโยชน์ตรงที่เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุ

เป้าหมายขององค์กร ผลการวิเคราะห์ SWOT จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอนวิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT

จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กรและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อมและสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) ค่านิยมองค์กร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลของวิธีการดำเนินการก่อนหน้านี้ด้วย โดยจุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในด้านจุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไปเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาโอกาสและอุปสรรคทาง การดำเนินงานขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน งบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น โครงสร้างประชากร ระดับการศึกษา อัตราการรู้หนังสือ ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง ได้แก่ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เป็นกรรมวิธีใหม่ ๆ พัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการสาธารณะ อัตราการเจ็บป่วย สิ่งเหล่านี้ถือเป็น โอกาส (O - Opportunities) ซึ่งสามารถส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินองค์กรในระดับมหภาคและองค์กรสามารถถ่วงข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้

หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ ในส่วนอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งที่พร้อมจะเผชิญกับแรงกระแทกดังกล่าวได้

ขั้นตอนที่ 3 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์ เช่น ภายใต้อสถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

สถานการณ์ที่ 1 จุดแข็ง-โอกาส (SO) เป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างพร้อม ในทุกอย่าง ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ ฉกฉวยโอกาสที่เปิดมาหาอย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 จุดอ่อน-อุปสรรค (WT) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์ตั้งรับ (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คิดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน-โอกาส (WO) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีโอกาสดำเนินการได้เปรียบผู้แข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงมีอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ทางออกคือใช้กลยุทธ์พลิกตัว (Turnaround-oriented) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 จุดแข็ง-อุปสรรค (ST) เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปก็สามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีการสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT

การพิจารณาวิเคราะห์ SWOT ควรพิจารณาดังนี้

1. ควรวิเคราะห์แยกแยะอย่างลึกซึ้ง อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือเป็นปัจจัยที่มี

ประโยชน์ในการนำไปกำหนด กลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กร ชุมชน บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Results) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อน หรือจุดแข็ง โอกาสหรืออุปสรรค ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจและ ชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้ เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกันก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

แนวทางการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน

การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนหรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นประกอบไปด้วย ขั้นตอนความคิด 3 ระดับ และขั้นปฏิบัติการ 3 ระดับ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการตั้งคำถามว่าจะทำอะไร ต้องการให้เกิดอะไร ทำอย่างไรให้ผลนั้นดีขึ้น คำถามเหล่านี้ เป็นประเด็นที่สำคัญมาก ต้องเก็บข้อมูลทั้งจากภายใน และภายนอกโรงเรียน การประเมินผลและบริบทโรงเรียน การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียนในอนาคต

2. การเลือกกลยุทธ์ คือ การนำผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ มมองอนาคตเชิงบวก และเลือกกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินผลมาแล้ว

3. การทำให้กลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ขั้นตอนนี้ใช้เวลานานที่จะให้ประสบผลสำเร็จจากจุดมุ่งหมาย ที่ค่อย ๆ เป็นรูปร่างนำไปสู่แผนที่มีความชัดเจนและประสบผลสำเร็จมากขึ้นอันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบ ทีมงานและการจัดการทรัพยากรให้เหมาะสม

ขั้นปฏิบัติการประกอบไปด้วย 3 ระดับ ดังนี้

1. การตัดสินใจวางแผน คือ ต้องคิดว่าวางแผนอย่างไร ซึ่งอาจมีการประยุกต์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและข้อมูลที่ไม่เป็นที่คาดหวัง ถ้าไม่มีแผนก็จะมีแม่แบบ แม้ว่าการวางแผนระยะแรกต้องมาจากผู้นำโรงเรียน แต่ก็ควรมาจากการมีส่วนร่วมจากผู้อื่นด้วยในขั้นตอนต่อมา การวางแผนกลยุทธ์แบบเป็นทางการ การตัดสินใจหลัก ๆ จะเป็นไปแล้วจะมีความคาดหวังถึงประสบผลสำเร็จ ซึ่งต้องทำให้เห็นสถานะความเป็นจริงกรณีที่งานไม่บรรลุเป้าหมาย ในเหตุผลที่อ้างมาดังกล่าว แม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์แบบไม่ชัดเจนจะดีกว่าการไม่วางแผนทำอะไรเลย แต่ก็มีข้อด้อย คือ มีหลายกรณีที่ต้องการใช้การวางแผนกลยุทธ์แบบเป็นทางการที่ต้องมีความชัดเจน เช่น การคัดกรองนักเรียนหรือคณะทำงาน ผลการเรียนรู้ของนักเรียน การปรับปรุงพฤติกรรมนักเรียน โรงเรียนที่เปิดทำการใหม่ การสร้างรูปแบบการปกครองใหม่ การแข่งขันกับรูปแบบอื่น ๆ

2. การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการไตร่ตรองการสังเคราะห์วิธีที่จะเลือก กระบวนการเลือกประกอบด้วยผลการวิเคราะห์กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ มมองอนาคต ซึ่งต้องมา

อภิปราย ดีความ เพื่อค้นหาวิธีหรือทางเลือกที่มากกว่าหนึ่ง ต้องเพื่อไว้สำหรับ 5 ปี 10 ปีข้างหน้า และต้องเป็นแบบแผนปฏิบัติการที่ก้าวหน้าและสุดท้ายก็เลือกหนึ่งวิธีจากทั้งหมด ถ้ากลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งที่มาจากระบบการวิเคราะห์ ผลที่ได้ต้องประเมินถึงการทำให้สำเร็จของกลยุทธ์ ในอนาคต สาธิตกลยุทธ์ที่นำเสนอว่าแยกเป็นกลยุทธ์ย่อย ๆ อย่างไร แต่ละกลยุทธ์ต้องมีการประเมิน ความคุ้มค่าของงบประมาณและต้องวางแผนว่ากำไรต่ำสุดเท่าไร กระบวนการเลือกต้องระบุชัดเจน ถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการอภิปรายผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ ทางเลือกสำหรับอนาคต และจบด้วย จะเลือกอย่างไร ถ้าเป็นโรงเรียนของรัฐที่ต้องการตัดสินใจ ต้องผ่านกระบวนการปรึกษาหารือ ที่มีมุมมอง ทีมงาน ผู้ปกครอง ก่อนการตัดสินใจ เกณฑ์การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ต้องชัดเจน เพื่อการประเมินกลยุทธ์นั้น ๆ เกณฑ์ควรมีลักษณะดังนี้ คือ มีความสอดคล้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นที่ยอมรับ

3. การตัดสินใจวางแผนและดำเนินการให้สำเร็จ การเลือกกลยุทธ์ต้องมีการ คัดการณ์ล่วงหน้า กลยุทธ์ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จในรายละเอียดของเป้าหมาย ความสำเร็จมีระดับไม่เท่ากัน ในระยะแรกอาจมีรายละเอียดมาก แต่การวางแผนระยะสั้นจะมี รายละเอียดน้อยลง ซึ่งต้องรวมถึงรูปแบบการปฏิบัติตามสภาพเงื่อนไข รูปแบบการวิเคราะห์เครือข่าย ง่าย ๆ ต่อไปนี้จะทำให้เห็นความก้าวหน้าของกลยุทธ์ล่วงหน้าการวางแผนประกอบด้วยการวิเคราะห์ บริบทและสถานการณ์ที่นำไปสู่ปัจจัยทางวางแผนสมมติเป้าหมาย กลยุทธ์ ผังรูปแบบกระบวนการที่ มุ่งเน้นเป้าหมาย รายละเอียดของการปฏิบัติการและแผนปฏิบัติการระยะสั้นซึ่งประกอบด้วย การ รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การตรวจผลการดำเนินกลยุทธ์เป็นระยะและตรวจประเมินความก้าวหน้า ในปีสุดท้าย พิจารณาผังรูปแบบเพื่อปรับใช้ในปีต่อไป ด้วยข้อมูลของปีที่ผ่านมา แผนที่จะเป็นแผน ย่อยในการพัฒนาโรงเรียน สิ่งจำเป็นในแผนจะเพิ่มขึ้น อันมาจากปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียนที่ ต้องนำมารวมอยู่ในแผนพัฒนาของโรงเรียน เขากล่าวว่าไม่ว่าแผนใด ๆ ก็ตาม การคิดวิธีและการวาง จุดเริ่มของกระบวนการจะช่วยให้มีจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติการถ้าไม่ปฏิบัติตามหวังก็ต้องเปลี่ยน แผนซึ่งต้องไตร่ตรองเสียก่อน

การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดีและมีความเหมาะสมหรือไม่ กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้นทั้งในด้านปัจจัยภายนอก ภายใน ความสามารถและความคาดหวังขององค์กร กลยุทธ์ที่ดีจะต้องนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขันของ องค์กร กลยุทธ์ที่ดีจะต้องส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การประเมินกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงหลักพื้นฐานในการประเมิน (Strategy Evaluation Principles) 3 ประการ ได้แก่ หลักเกณฑ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสม หลักเกณฑ์ที่เป็นไปได้และ หลักเกณฑ์ของการยอมรับได้ ทั้งนี้อาจกล่าวในรายละเอียด ดังนี้

1. หลักความเหมาะสม (Suitability) เป็นหลักการในการประเมินดูว่ากลยุทธ์หรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ใช้มีความเหมาะสมเพียงไร โดยพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หรืออาจเป็นการตรวจสอบดูว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้กลยุทธ์ใดสามารถนำมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นภัยอันตรายต่อองค์การหรืออาจจะเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงจุดแข็ง นั่นคือการใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานหรืออาจหมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแง่ที่หาทางหลีกเลี่ยงส่วนที่เป็นผลจากจุดอ่อน เป็นกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนที่将成为ปัญหาที่จะเป็นปัญหาสำหรับองค์การก็ได้ หลักการความเหมาะสมจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ควบคู่กับการวิเคราะห์ SWOT ด้วย

2. หลักเกณฑ์ที่เป็นไปได้ (Feasibility) เป็นการประเมินในลักษณะการประเมินกลยุทธ์ที่นำมา ใช้ว่า มีโอกาสเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด สามารถดำเนินการได้ด้วยทรัพยากรที่องค์การมีอยู่หรือไม่ อาจเป็น กลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของการกำหนดทิศทางว่าองค์การมีโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกัน รวมถึงทรัพยากรที่มีในองค์การ

3. หลักเกณฑ์ของการยอมรับได้ (Acceptability) เป็นการพิจารณาว่าถึงแม้ว่ากลยุทธ์ที่ใช้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่ต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การจะเห็นด้วยและยอมรับได้มากน้อยเพียงใด

2. วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ที่ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

2.2 เพื่อส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนที่ 2 เนื้อหา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และนำผลการวิเคราะห์จากตาราง TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

พันธกิจ

1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาโดยใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้
4. พัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
5. ประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ในการจัดการศึกษา และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เป้าประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี มีสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
2. เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
2. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้
4. เพื่อให้สถานศึกษามีสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมเหมาะกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
5. เพื่อให้เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์องค์กร

1. สนับสนุนให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรมให้ครูและบุคลากรรับรู้ เข้าใจ และสร้างแรงบันดาลใจในการปรับปรุง
3. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรม

4. การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์
นวัตกรรมอย่างรอบด้าน

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร
2. ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม
3. มีแนวทางการดำเนินงานและมีการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์

นวัตกรรมอย่างครบถ้วนรอบด้าน

4. มีการดำเนินการการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลความสำเร็จตาม
เป้าประสงค์กลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจน

แนวทางการพัฒนา

1. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยมีกรอบ
แนวคิดพื้นฐานในการออกแบบวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
2. ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับชุมชนหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม
ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
3. สถานศึกษาสร้างความรับรู้ ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรในการจัดทำแผน
กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กร
พัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมองค์กร
4. สถานศึกษากำหนดกรอบแนวทางในการติดตามประเมินผล ระเบียบวิธีในการ
ติดตามประเมินผล และกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร

1. ส่งเสริมพัฒนาการบริหาร งานตามโครงสร้างองค์กรเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม
องค์กร
2. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง
3. ปรับปรุงระเบียบแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามโครงสร้างองค์กร
4. กระจายอำนาจการบริหารงาน โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

ตัวชี้วัด

1. มีการพัฒนางานตามโครงสร้างเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร
2. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นทันสมัยพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง
3. มีระเบียบแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร
4. มีกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร

แนวทางการพัฒนา

1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง
2. สถานศึกษากำหนดบทบาทครูและบุคลากรเพื่อร่วมกันรับผิดชอบและพัฒนาให้มีการบริหารงานตามภารกิจในด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และบริหารทั่วไปอย่างเป็นระบบรอบด้าน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
4. กำหนดรายละเอียดของงานและมอบหมายงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ กระตุ้นและให้กำลังใจตลอดจนสนับสนุนด้านทรัพยากร และกำกับติดตามงานเป็นระยะ

กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร

1. ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
2. ปลุกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง
4. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงาน

ตัวชี้วัด

1. มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา
2. ร้อยละของบุคลากรที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม
3. มีการทำงานร่วมกันและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร
4. ร้อยละของบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมนำไปเป็นแบบอย่างให้เพื่อร่วมงาน

แนวทางการพัฒนา

1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานแบบเป็นทีม กำหนดข้อตกลงวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนสอน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ ยกย่องบุคลากรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ หาทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

4. ประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

1. เพิ่มขีดความสามารถครูและบุคลากรในการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
2. ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายและสถาบันการศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. เสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดพฤติกรรมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. ส่งเสริมพัฒนาการประเมินศักยภาพครูด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาด้านนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน
2. ร้อยละของสถานบันการศึกษาที่มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้ครูและบุคลากร
3. มีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการพัฒนานวัตกรรม
4. ร้อยละของครูที่ได้รับมีการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนา

1. สถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและจัดหาสื่อ นวัตกรรมเพื่อใช้ในการเรียนการสอน
2. สถานศึกษาหาวิธีการในการสร้างความรู้ความเข้าใจ เทคนิคกระบวนการในการบริหารจัดการเรียนการสอนของครูโดยใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยพัฒนา
3. ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ
4. ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามประเมินสมรรถนะและศักยภาพครู อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กร

1. ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนวัตกรรมเพื่อการสื่อสารและ การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

3. สนับสนุนการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา
2. มีการพัฒนาโครงข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software
3. มีการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ
4. ร้อยละของครูที่ได้รับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสื่อสาร

แนวทางการพัฒนา

1. สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมครบถ้วนในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและสนับสนุนการเรียนการสอนด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการ
3. สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจตรงกัน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนทันเหตุการณ์
4. การสนับสนุนงบประมาณในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศระบบเครือข่ายเข้ามาใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการติดตามการดำเนินงาน ความก้าวหน้าในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทราบปัญหา อุปสรรค เพื่อนำผลดังกล่าวมาพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ประชุมคณะกรรมการประเมินผลเพื่อศึกษาทำความเข้าใจในวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ดำเนินการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือแบบประเมินผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. วิเคราะห์ผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 4 เจ็อนไขสู่ความสำเร็จ

ในการนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ ควรทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำไปใช้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างชัดเจน สร้างความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อตนเองและบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมดำเนินการบริหารสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ

3. สถานศึกษาที่จะนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ต้องศึกษากลยุทธ์ให้เข้าใจ และต้องสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการบริหารสถานศึกษาของตน รวมทั้งคำนึงถึงความพร้อมของสถานศึกษาด้วย

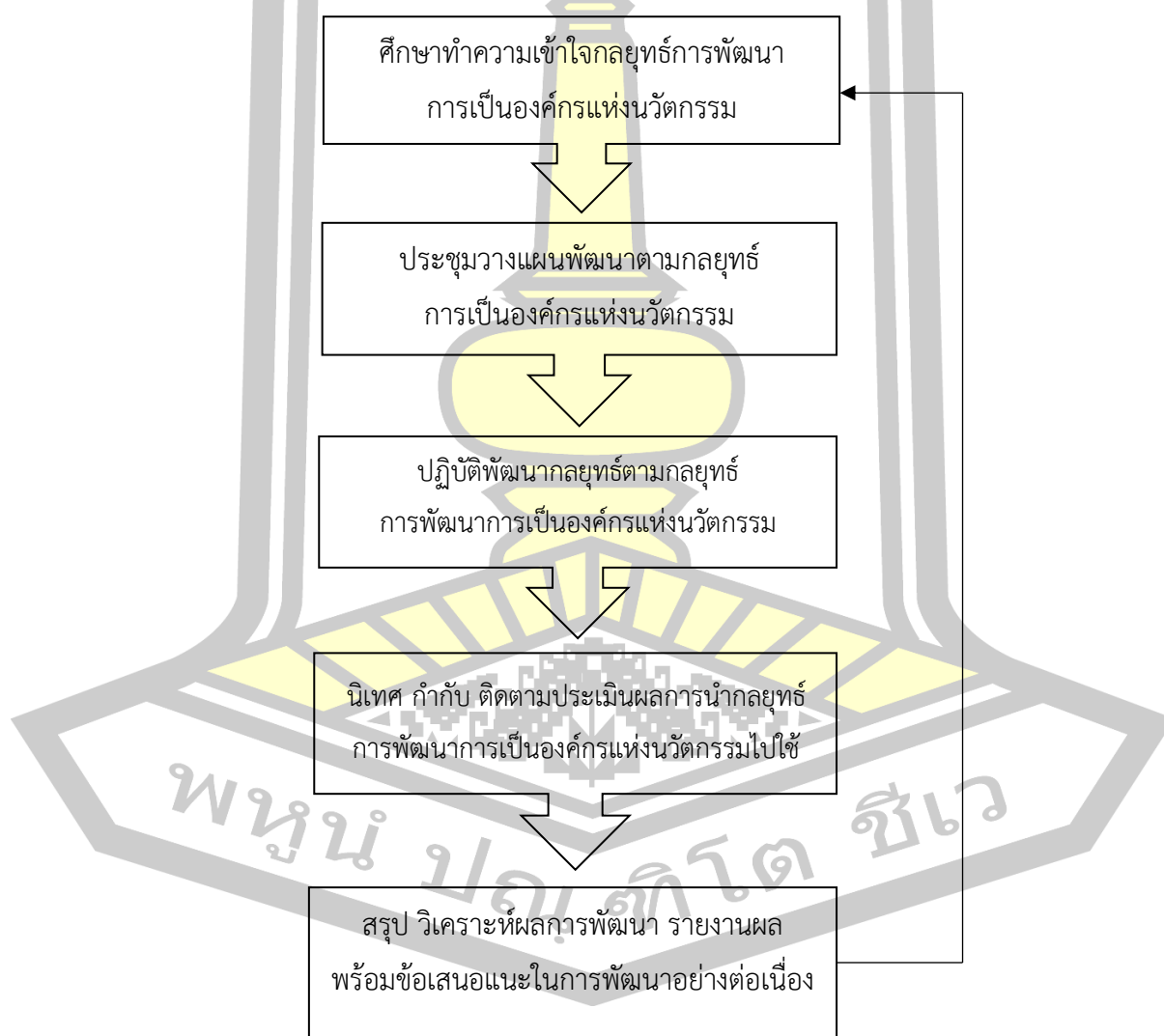


บทที่ 3

การนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ

การดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา ครู นักเรียน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแต่ละภาคส่วนจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีความเข้าใจในตัวกลยุทธ์เป็นอย่างดี จึงจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ ซึ่งแสดงการนำสู่การปฏิบัติดังนี้



ภาพประกอบ 1 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความตระหนัก และความรับผิดชอบที่มีต่อหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. สร้างความรู้และทำความเข้าใจกับคณะกรรมการการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษากับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจในส่วนประกอบต่าง ๆ ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เป็นผู้นำในการวางแผนในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาตามคู่มือ ตลอดจนช่วยอภิปรายถึงแนวทางและรายละเอียดต่าง ๆ
4. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการการดำเนินงาน คณะกรรมการการประเมินผล โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ ทบพวนการดำเนินงานตามรายละเอียดของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในองค์ประกอบแต่ละด้าน ตลอดจนการติดตามการดำเนินการต่าง ๆ
5. เป็นผู้ประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
6. ให้ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้
7. สร้างทีมงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเฉพาะ
8. ติดตาม นิเทศการดำเนินงานตามคู่มือ โดยประชุมกับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อตาม ผลการทำงานที่ได้รับมอบหมายและวิเคราะห์ผลการทำงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา

1. สร้างความตระหนักและความรับผิดชอบที่มีต่อหน้าที่ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม
2. ศึกษาคู่มือกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมและองค์ประกอบและด้านอย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ
3. สร้างความรู้ความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู บุคลากร นักเรียน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมดำเนินการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน

ให้มีความเข้าใจในกลยุทธ์ และองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. มอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบให้แก่บุคลากร โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินงานพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน และคณะกรรมการประเมินผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน โดยกำหนดบทบาท หน้าที่ ทบสวน การดำเนินงานตามรายละเอียดของการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบตลอดจนการติดตาม การดำเนินงาน

5. เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานหรือเครือข่ายร่วมพัฒนาอื่น เพื่อร่วมอำนวยความสะดวกและสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อการบริหารสถานศึกษาที่เสมอภาคและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเพื่อสร้างความผูกพันในสถานศึกษาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

7. ติดตาม นิเทศ การดำเนินงานตามคู่มือกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมิน และวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

1. ศึกษาและทำความเข้าใจคู่มือกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างละเอียดโดยเฉพาะขั้นวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

2. ความตระหนักและความรับผิดชอบที่มีหน้าที่ต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนอย่างเต็มที่

3. มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานและร่วมกันวิเคราะห์และรับฟังผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพ

5. ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น ทำ PLC ระหว่างสถานศึกษา เป็นต้น

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นฐาน

1. ศึกษาทำความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน และวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เสนอแนะความต้องการของชุมชนที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน
3. มีส่วนร่วมในการจัดตั้งเครือข่ายร่วมพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
4. ให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากรและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. ร่วมการวิเคราะห์และรับฟังผลการดำเนินงานการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน เพื่อร่วมเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์
6. ให้ความเห็นชอบในแนวปฏิบัติงานหรือแนวทางในการดำเนินงานตามองค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้ปกครอง

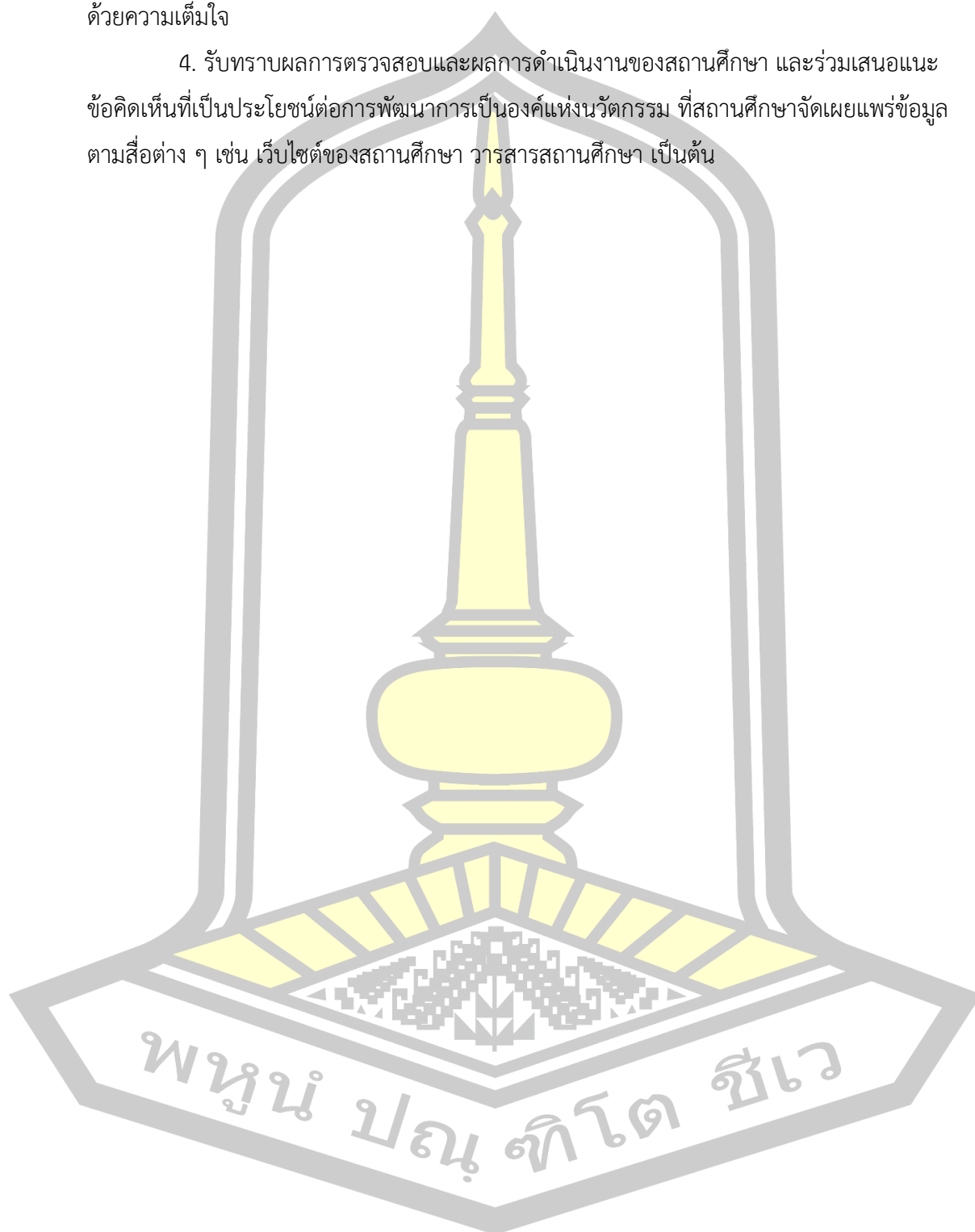
1. มีความเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน และวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์
2. ร่วมเสนอความต้องการในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เช่น การประชุมผู้ปกครอง การประชุมพิเศษของสถานศึกษาหรือการจัดกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ เป็นต้น
3. มีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านทรัพยากรและมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น
4. ติดตามผลการดำเนินงานการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน
5. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

นักเรียน

1. ศึกษาทำความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาเพื่อพัฒนาตนให้เป็นบุคคลที่มีทักษะและศักยภาพบุคคลสำหรับศตวรรษที่ 21
2. เสนอความต้องการของนักเรียนในด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแก่ครูผู้สอน

3. เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษากำหนดตามแผนการดำเนินงานสถานศึกษา ด้วยความเต็มใจ

4. รับทราบผลการตรวจสอบและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา และร่วมเสนอแนะ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่สถานศึกษาจัดเผยแพร่ข้อมูล ตามสื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ของสถานศึกษา วารสารสถานศึกษา เป็นต้น



บทที่ 4

การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการติดตามการดำเนินงาน ความก้าวหน้าในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทราบปัญหา อุปสรรค เพื่อนำผลดังกล่าวมาพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

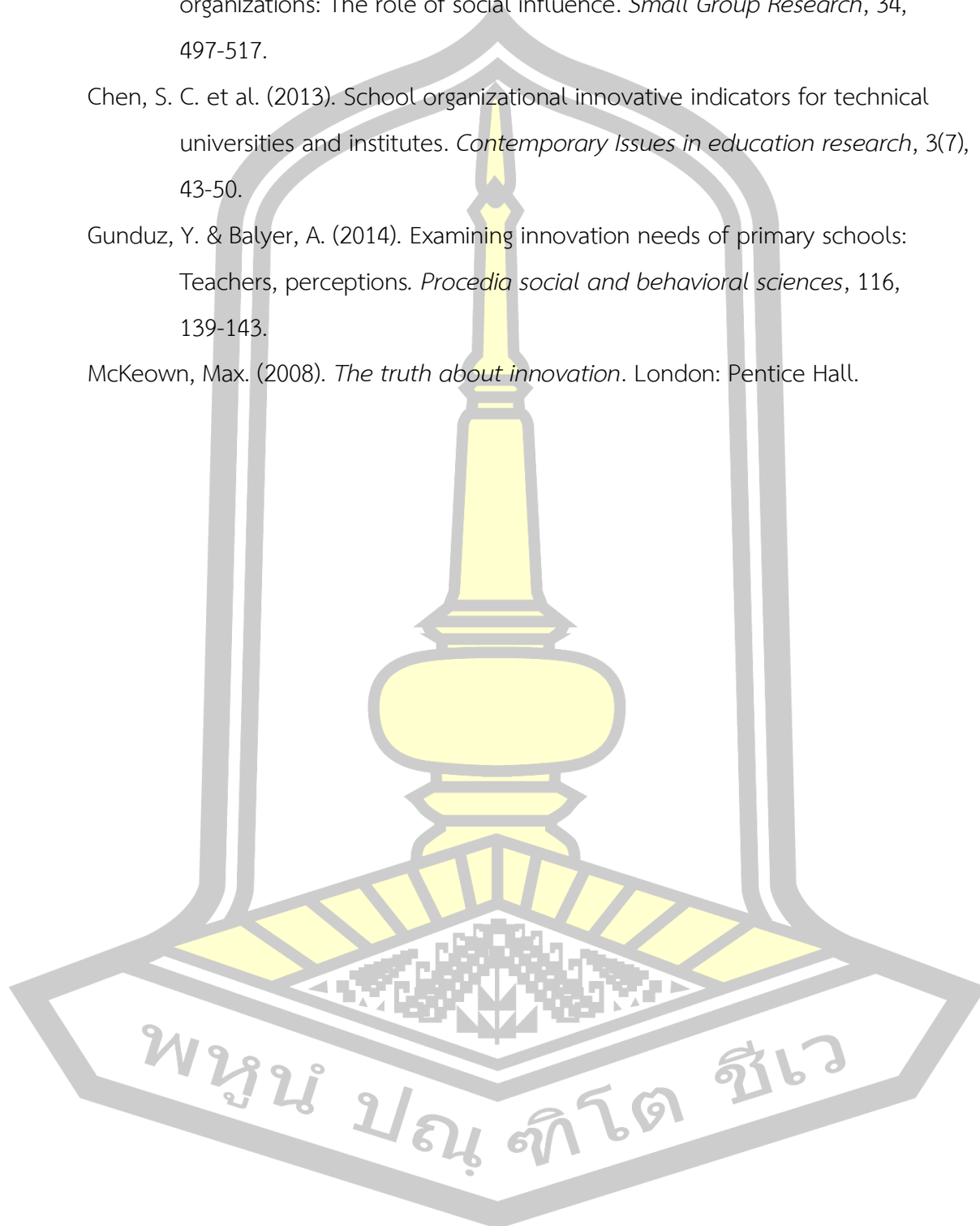
1. ประชุมคณะกรรมการประเมินผลเพื่อทำความเข้าใจในวิธีการและเครื่องมือในการประเมิน ผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดำเนินการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือแบบประเมินผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. วิเคราะห์ผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบประเมินผลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเกณฑ์การใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

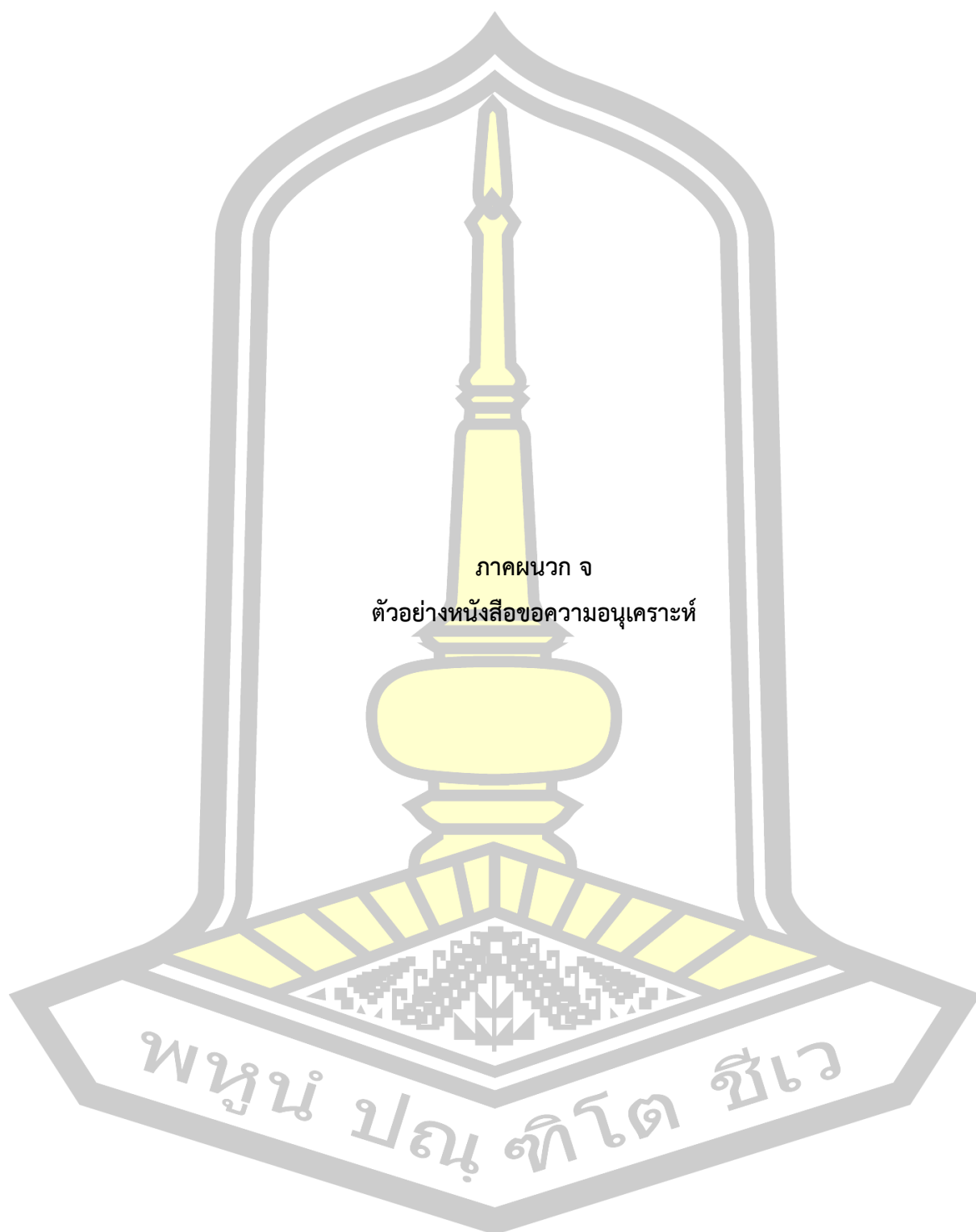


รายการอ้างอิง

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี*
- พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กิตติศักดิ์ เพ็ญสกุล. (2556). *การพัฒนากลยุทธ์การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษา*
ขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
 การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนา
 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*,
 33(4), 34-48.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2560). *แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. นนทบุรี:
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2543). *นวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อาร์เอส ปรีนซ์ติ้ง
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2555). องค์กรแห่งนวัตกรรม: การปรับตัวขององค์กรภาครัฐในทศวรรษ.
วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 71-93.
- ปกรณ ปรียากร (2558). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ:
 เสมาธรรม.
- วสันต์ สุทธาวาส และ พัทธ์ชัย ศิริวงศ์. (2558). ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาครัฐ:
 การศึกษาทฤษฎีฐานราก. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 8(2), 281-300,
 พฤษภาคม-สิงหาคม.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2552). *การนำเสนอกิจกรรมการบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่*
ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วน
ตำบล. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องค์กร ประจันเขตต์. (2557). องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา.
วารสารพยาบาลทหารบก, 15(1), 45-51, มกราคม-เมษายน.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement. A
Review. International Journal of Management Review, 8(1), 21-47.

- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations: The role of social influence. *Small Group Research*, 34, 497-517.
- Chen, S. C. et al. (2013). School organizational innovative indicators for technical universities and institutes. *Contemporary Issues in education research*, 3(7), 43-50.
- Gunduz, Y. & Balyer, A. (2014). Examining innovation needs of primary schools: Teachers, perceptions. *Procedia social and behavioral sciences*, 116, 139-143.
- McKeown, Max. (2008). *The truth about innovation*. London: Pentice Hall.







ที่ อว 0605.5(2)/656

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อตุลย์ศักดิ์ บุญเอนก

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว656

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำรงหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ฐิตีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว656

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.กมลวรรณ ทิพย์เนตร

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว656

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อานนท์ นนทวัน

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว656

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ทวีภรณ์ วรชิน

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว656

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขออนุญาตกระทำการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตกระทำการจากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว656

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว656 วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว656 วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว2194

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ดร.จรรพณ รัตนมาลี

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว2194

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ดร.จรัญ น่วมมะโน

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว2194

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ดร.วิญญู อุดระ

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว2194

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ดร.จุมพล วงษ์ศรี

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว2194

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ดร.เทอดเกียรติ ชันธิพิมูล

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว2194

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ดร.สมหวัง พันธะลิ

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



ที่ อว 0605.5(2)/ว2194

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน รศ.ดร.กชพร นำนามผล

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำรงหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0643191551



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว2194

วันที่ 21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว2194

วันที่ 21 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วย นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

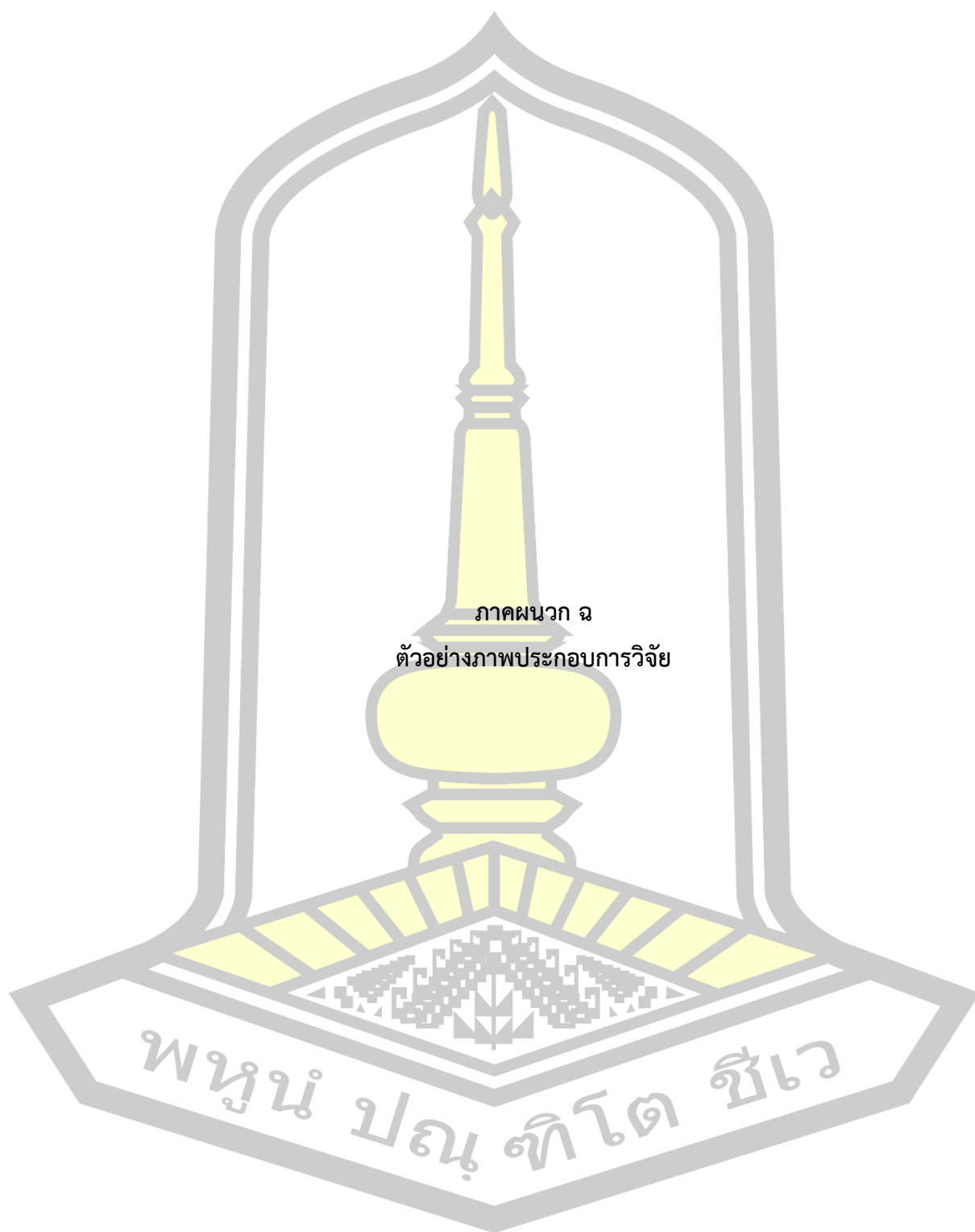
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วันที่ 4-5 กรกฎาคม 2566 เวลา 09.00 น.

ณ ห้องประชุม โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา “กรป.กลางอุปถัมภ์”

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์



การสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง
นวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วันที่ 25 กรกฎาคม 2566 เวลา 09.00 น.

ณ ห้องประชุมเสียงพิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาลสินธุ์



การประชุมชี้แจงทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วันที่ 3 สิงหาคม 2566 เวลา 09.00 น.

ณ ห้องประชุมทิวสน โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา “กรป.กลางอุบลรัตน์”

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์



พูน ปณ ทิโต ชเว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายเฉลิมพล สุปัญญาบุตร
วันเกิด	วันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	อำเภอนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 225 หมู่ที่ 10 ตำบลนาคู อำเภอนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46250
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนหินลาดนารายณ์सार อำเภอนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46250
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2532 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2535 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา กรป.กลางอุปถัมภ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2538 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา กรป.กลางอุปถัมภ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2542 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาฟิสิกส์ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2555 ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2567 ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม