

# รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้ง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของหมู่บ้านนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้ง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน

ธีรโชติ สัตตาคม<sup>1</sup> วรรณภา ดวงอุดม<sup>2</sup>  
ปิยพร ท่าจิ้น<sup>3</sup>

## บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้ง 2) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้ง 3) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้งหมู่บ้านนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้ง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน เป็นพื้นที่ศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแนวทางหลักในการวิจัย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเลือกแบบเจาะจงประกอบไปด้วย 6 กลุ่ม จำนวน 30 คน คือ 1) ผู้นำชุมชน 2) ผู้บริหาร คณะกรรมการและกลุ่มสมาชิกที่น่านนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้งไปประยุกต์ใช้ 3) หน่วยงานราชการที่ให้การสนับสนุนโครงการ 4) กลุ่มบุคคลภายในชุมชนที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่ม 5) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการที่เกี่ยวข้อง นวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้ง 6) นักวิจัย ผู้ประกอบการสังคมนาเมืองจ้ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม ใช้แบบคำถาม กึ่งโครงสร้าง และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้ง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน ประกอบด้วย 5 ด้านคือ จัดประชุมสมาชิกเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกัน การพัฒนาชุมชนที่มีอยู่เดิมให้มีความเข้มแข็ง ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้าน นวัตกรรมการผลิตและการดำเนินงานของกลุ่ม และการถ่ายทอดความรู้และขยายผลไปยัง สมาชิกและเครือข่าย 2) กระบวนการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้ง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้จากภายในและ ภายนอกชุมชน การจัดรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ ประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ 3) รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการสังคมนาเมืองจ้ง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 5 ด้านคือ

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม  
อีเมล : ssran1969@gmail.com.

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม  
อีเมล : woranatd@hotmail.com

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม  
อีเมล : piyaporn.ta@chandra.ac.th

ด้านการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนวัตกรรมการสังคม ด้านการจัดการกลุ่ม องค์กรนวัตกรรมการสังคม ด้านการจัดการภาคีเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการสร้างความยั่งยืนของโครงการนวัตกรรมการสังคม และด้านการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม

**คำสำคัญ:** การจัดการนวัตกรรมการเชิงบูรณาการ หมู่บ้านนวัตกรรมการ การพัฒนาที่ยั่งยืน

# Integrated Social Innovation Management Model for Sustainable Development in Muang Jang Social Innovation Village, Nan Province

Teerachod Sattakom<sup>1</sup> Woranart Duangudom<sup>2</sup>  
Piyaporn Thacheen<sup>3</sup>

## Abstract

This research aimed to: 1) study the social innovation management process of Muang Jang Community, Phu Phiang District, Nan Province; 2) investigate the knowledge management process of social innovation in Muang Jang Community, Phu Phiang District, Nan Province; and 3) explore the integrated management model of the Social Innovation Village in Muang Jang Community, Phu Phiang District, Nan Province, towards sustainable development. Qualitative research techniques were primarily employed in the research process. Key informants were purposively selected, comprising 30 individuals across 6 groups: 1) community leaders; 2) executive committee members and group members who have applied social innovation; 3) representatives from government agencies providing support and driving the project; 4) individuals within the community who are not group members; 5) relevant experts and academics; and 6) research representatives and social entrepreneurs who own social innovation initiatives. The research instruments included document analysis, semi-structured in-depth interviews, semi-structured focus group discussions, and non-participant observation.

The study findings revealed that: 1) the social innovation management process of Muang Jang Community, Phu Phiang District, Nan Province, comprises five aspects: organizing member meetings for clarification and mutual agreement; strengthening existing community groups; providing training on innovation, production, and group operations; and transferring knowledge and expanding it to members and networks. 2) The knowledge

---

<sup>1</sup> Assistant Professor Human Resource Management Program Chandrakasem Rajabhat University  
e-mail : srran1969@gmail.com

<sup>2</sup> Assistant Professor Interdisciplinary for Development Program Chandrakasem Rajabhat University  
e-mail : woranatd@hotmail.com

<sup>3</sup> Associate Professor Interdisciplinary for Development Program Chandrakasem Rajabhat University  
e-mail : piyaporn.ta@chandra.ac.th

management process of social innovation in Muang Jang Community, Phu Phiang District, Nan Province, consists of seven steps: knowledge identification; knowledge creation and acquisition from within and outside the community; systematic knowledge organization; knowledge processing and filtering; knowledge access; knowledge sharing and learning exchange; and learning. 3) The integrated management model of the Social Innovation Village in Muang Jang Community, Phu Phiang District, Nan Province, towards sustainable development includes five dimensions: social innovation operation-related activity management; social innovation group and organization management; collaborative network management; social innovation project sustainability building; and social impact assessment.

**Keywords:** Integrated Social Innovation Management, Social Innovation Village, Sustainable Development

## บทนำ

การพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ให้มีความยั่งยืนและมีความสอดคล้องกับแนวทางขององค์การสหประชาชาติที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้ถือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่ทุกประเทศต่างถือปฏิบัติร่วมกัน (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562) ตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ ทั้ง 17 ข้อ โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการแก้ปัญหาสังคมถึง 8 ข้อ ได้แก่ 1) การขจัดความยากจน 2) ขจัดความหิวโหย ความมั่นคงทางอาหาร 3) การมีสุขภาพและความเป็ยอยู่ที่ดีของทุกคน 4) การศึกษาที่เท่าเทียม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) ความเท่าเทียมทางเพศ 6) ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ 7) เมืองและถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย 8) สังคมสงบสุข ยุติธรรมไม่แบ่งแยก ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้ถูกคาดหวังว่าประเทศต่าง ๆ จะหาวิธีการขับเคลื่อน และทำให้บรรลุเป้าหมายภายในปี 2030 ดังนั้นในหลายประเทศจึงได้ออกแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เกี่ยวกับนวัตกรรมสังคม เช่น Society 5.0 ของญี่ปุ่น และ Thailand 4.0 ของไทย เป็นต้น (กฤษฎา เสกตระกูล, 2560, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560)

นวัตกรรมสังคม ส่วนใหญ่มักจะถูกนำไปอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมในหลากหลายมิติ ทั้งในมิติด้านการเมืองและการบริหารงานภาครัฐ ภาคธุรกิจ การเคลื่อนไหวทางสังคม รวมไปถึงกิจการเพื่อสังคมในลักษณะอื่น ๆ (Fujisawa and Ishida, 2015) ดังนั้น นวัตกรรมสังคม จึงเป็นการนำเอาความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งประโยชน์ต่อสังคมเป็นสำคัญ ผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสังคมจึงเป็นภาครัฐ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร มูลนิธิ องค์กรธุรกิจ รวมถึงภาคประชาสังคม และหัวใจสำคัญของความสำเร็จของนวัตกรรมเพื่อสังคมไม่ได้อยู่ที่ผลกำไร แต่เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยอาศัยทรัพยากรที่มีความหลากหลาย (Lundstrom and Zhou, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อลงกรณ์ คุตระกูล (2553) ที่พบว่า โครงการจัดการหนี้สิน เป็นนวัตกรรมสังคมที่มีการรวมกลุ่มเพื่อสนับสนุนทางการเงินซึ่งกันและกัน ผ่านการตั้งกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ จัดทำบัญชีครัวเรือน ทำให้ชาวบ้านอยู่กับหนี้ได้อย่างมีความสุข โครงการนวัตกรรมสังคมที่มีศักยภาพจะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

ขณะที่ในประเทศไทยรับรู้คุณค่าของการนวัตกรรมสังคมมีจำนวนน้อย อีกทั้งยังไม่เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง และยังไม่ตอบโจทย์ปัญหาที่แท้จริงของสังคม ดังนั้นการบริหารจัดการนวัตกรรมสังคมให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยระบบความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น องค์กรภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเชื่อมโยงองค์ความรู้เทคโนโลยีระหว่างกันในรูปแบบของความร่วมมือ อาทิ โครงการหมู่บ้านนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation Village) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างชุมชน ภาคประชาสังคม และองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ทำงานร่วมกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ เป็นการนำผลงานนวัตกรรมเพื่อสังคม พร้อมใช้ไปแก้ไขปัญหาในพื้นที่เป้าหมาย และก่อให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อสังคม ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต และคุณภาพสินค้าหรือบริการ ลดความเหลื่อมล้ำในพื้นที่ และเป็นต้นแบบการขยายผลงานนวัตกรรมเพื่อสังคม

นอกจากนี้จากการวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมสังคม ในระดับชุมชนรากหญ้า ส่วนใหญ่นักวิจัยมีข้อสรุปว่า โครงการจากนวัตกรรมจากภายนอกโดยภาครัฐที่คิด และสร้างสรรค์จากข้างบนสู่ล่าง สร้างเสร็จแล้วนำไปให้ประชาชนใช้ มักเกิดปัญหาไม่ตรงกับความต้องการที่จริงของประชาชน และทำให้มีปัญหาที่ตามมา ในที่สุดชุมชนต้องมาแก้ปัญหาตัวเอง และพบว่านวัตกรรมรากหญ้าที่คิดจากข้างล่างขึ้นสู่ข้างบน มักให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า การนำนวัตกรรมจากบนสู่ล่าง (พลอยพิณญา หาญฤทธิ์วัลย์, ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ และชัยณรงค์ เครือนวนล, 2563) ซึ่งในการวิจัยปัจจุบันเน้นแนวทางนี้เป็นหลัก ทำให้การวิจัยเกี่ยวกับโครงการรัฐที่จัดสรรงบประมาณสนับสนุนนวัตกรรมสังคมที่ผ่านมาจากการพัฒนานักวิชาการและทดลองใช้กับชุมชน จึงมักมีภาพลักษณ์เชิงลบ อีกทั้งยังไม่มีกรวิจัยเพื่อถอดบทเรียนว่าการนำนวัตกรรมพร้อมใช้ สารลดดำเนินการได้เป็นผลสำเร็จหรือไม่ และส่งต่อความยั่งยืนได้หรือไม่ มีการจัดการแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางหรือวิธีการอย่างไร ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานทุกภาคส่วนและชุมชน ถือว่าเป็นช่องว่างขององค์ความรู้ที่จะได้เติมเต็ม หมู่บ้านนวัตกรรมเพื่อสังคมชุมชนเมืองจึง ได้รับเลือกเป็นพื้นที่เป้าหมายเป็น 1 ใน 6 ชุมชนในโครงการหมู่บ้านนวัตกรรมเพื่อสังคม ในการทำ 6 นวัตกรรมเพื่อแก้ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ความยากจนในพื้นที่แบบยั่งยืน โดยการนำผลงานนวัตกรรมเพื่อสังคมไปแก้ไข เช่น โครงการ Organic Circle นวัตกรรมปลูกผักและเลี้ยงสัตว์อินทรีย์ครบวงจร โครงการระบบสูบน้ำแบบขั้นบันไดพลังงาน เป็นต้น

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการสร้างรูปแบบ (Model) การบริหารจัดการนวัตกรรมสังคมเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของหมู่บ้านนวัตกรรมสังคมชุมชนเมืองจังหวัดอ่างทองเพียง จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นหมู่บ้านต้นแบบการนำนวัตกรรมสังคมจากภายนอกไปประยุกต์ใช้ในภาคเหนือของประเทศไทย ที่ได้รับการคัดเลือกจากให้เป็นหนึ่งใน 6 ชุมชนนำร่องประจำปี พ.ศ. 2562 ผลงานวิจัยนี้จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการสร้างความตระหนัก และการขับเคลื่อนนวัตกรรมสังคมในประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น พร้อมทั้งเป็นการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของหมู่บ้านนวัตกรรมสังคม เพื่อมุ่งแก้ปัญหาความยากจน ความเหลื่อมล้ำในระดับภูมิภาคและระดับชุมชน ถอดบทเรียนองค์ความรู้กระบวนการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ รูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการหมู่บ้านนวัตกรรมสังคมสู่ความยั่งยืน ในด้านวิชาการงานวิจัยนี้เป็นการต่อยอดของนักคิดด้านนวัตกรรมสังคม และเป็นการศึกษาเชิงวิพากษ์ และบูรณาการการบริหารจัดการสมัยใหม่

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมสังคมของชุมชน
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมสังคมของชุมชน
3. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมสังคมเชิงบูรณาการหมู่บ้านนวัตกรรมสังคม

เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีชุมชนเมืองจังหวัดอ่างทองเพียง จังหวัดน่าน เป็นพื้นที่ศึกษา

## การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนิยามความหมายความสำคัญของนวัตกรรมสังคม กระบวนการจัดการนวัตกรรม การจัดการความรู้ การพัฒนาที่ยั่งยืน วิเคราะห์การบริหารจัดการในหมู่บ้านนวัตกรรมเพื่อสังคมเป็นไปหลัก การบริหารของฟาโย หรือไม่ว่า อย่างไร เพื่อถอดองค์ความรู้จากการบริหารจัดการนวัตกรรมสังคมของชุมชนที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้หลักการบริหารตามแนวคิดของฟาโย 14 ประการ (มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์, 2554) คือ 1) การแบ่งงานกันทำงาน (Division of work) การแบ่งงานเป็นงานด้านการบริหาร ด้านเทคนิค 2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) เป็นของคู่กันสำคัญเท่ากัน และไม่สามารถแยกออกจากกัน 3) เอกภาพในการสั่งการ (Unity of command) กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว 4) ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (Line of authority) สายการบังคับบัญชาจากบนลงมาต้องมีความชัดเจน 5) เอกภาพของทิศทาง (Unity of direction) องค์กรจะต้องมีจุดหมายปลายทางเดียวกัน 6) ผลประโยชน์ส่วนรวมจะต้องมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of individual interests to the common interest) 7) ค่าตอบแทนต้องมีความเหมาะสมกับงานและความสามารถ (Remuneration of personnel) และสวัสดิการ ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ต้องมีความเหมาะสม 8) การรวมอำนาจการบริหาร (Centralization) การรวมอำนาจการตัดสินใจจะต้องกระทำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม 9) ลำดับ (Order) ลำดับของสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 10) วินัย (Discipline) มีวินัย ปฏิบัติตนเหมาะสมกับตำแหน่ง 11) ความเท่าเทียมกัน (Equity) ส่งเสริมการสร้างความสะดวก และความเป็นมิตร 12) ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure of personnel) ให้พนักงานเห็นว่า ตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ 13) ความริเริ่ม (Initiative) ให้โอกาสพนักงานในการแสดงความคิดริเริ่ม 14) ความสามัคคี (Esprit de cords) การสร้างสามัคคีกันทั้งองค์กร

ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ผู้วิจัยได้ทบทวนจากแนวคิดของ David Skyrme ได้อธิบายกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ใช้เป็นแนวคิดหลักในการวิจัย คือ กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่า องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร และอยู่ที่ใคร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การแสวงหา รวบรวมความรู้ ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้าง แบ่งชนิด ประเภทความรู้ เพื่อให้สืบค้นใช้งาน 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การปรับปรุงรูปแบบเนื้อหาเอกสารให้สมบูรณ์เป็นมาตรฐาน 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน เช่นกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร

ฐานความรู้ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบที่เอื้อต่อการสับเปลี่ยนงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแนวทางหลักในการวิจัย โดยเลือกแบบเจาะจงจำนวน 30 คน แบ่งเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1) ตัวแทนกลุ่มผู้นำชุมชน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เป็นผู้บุกเบิกโครงการได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจัน และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2) ตัวแทนผู้บริหาร คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มที่นำนวัตกรรมสังคมไปประยุกต์ใช้จำนวน 6 กลุ่ม ๆ ละ 3 คน จำนวน 18 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่ม กรรมการ และเลขานุการ ซึ่งมีบทบาทในการนำนวัตกรรมไปใช้ กลุ่มที่ 3) ตัวแทนหน่วยงานรัฐที่ให้การสนับสนุนโครงการ เช่น พัฒนาการอำเภอ เกษตรอำเภอ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ จำนวน 4 คน กลุ่มที่ 4) บุคคลภายในชุมชนที่เป็นแกนนำกลุ่มอื่นในชุมชน และไม่ได้มีส่วนได้เสียกับโครงการนี้จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 5) ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเพื่อสังคม และการพัฒนาชุมชน จำนวน 3 คน เลือกจากประสบการณ์ในการทำงานด้านการพัฒนาชุมชนในเขตภาคเหนือเป็นหลัก กลุ่มที่ 6) ตัวแทนกลุ่มนักวิจัย ผู้ประกอบการสังคม เจ้าของผลงานนวัตกรรมสังคม จำนวน 6 คน ซึ่งเป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรมสังคมได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติในการนำไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่โครงการ

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือและเทคนิคในการเก็บข้อมูลคือ 1) แบบสัมภาษณ์ เป็นแนวคำถาม (Interview Guide) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview - IDI) เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) 2) แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guide FGD Guide) ใช้เป็นแนวทางให้ผู้ดำเนินรายการ (Moderator) นำกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา 6-10 คน พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นเดียวกัน 3) แบบสังเกต/แบบบันทึกภาคสนาม (Observation/Field Notes) สำหรับบันทึกสิ่งที่ผู้วิจัยได้เห็น ได้ยิน และความรู้สึก/ข้อสังเกตส่วนตัว (Reflections) ขณะลงพื้นที่ โดยงานวิจัยนี้ใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยการสังเกตการร่วมประชุมกลุ่มของสมาชิกและการลงมือปฏิบัติในการทำงานของนวัตกรรมสังคมในชุมชน 4) การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องงานวิจัยด้านนวัตกรรมสังคม และมีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลแบบสามเส้า โดยการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกชุมชน และตรวจสอบผลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการลงพื้นที่เพื่อจัดเก็บข้อมูลโดยมีขั้นตอน 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักแนวคิดทฤษฎี ความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการนำมาตั้งคำถามแบบสัมภาษณ์ และประเด็นการสนทนากลุ่ม ระยะที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 6 กลุ่ม ระยะที่ 3 การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่ม ระยะที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผลจากข้อมูลที่ได้เพื่อสรุปกระบวนการบริหารจัดการงานนวัตกรรมเชิงบูรณาการของหมู่บ้านนวัตกรรมเพื่อสังคมชุมชนเมืองจิง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แนวคิดของ Hsieh & Shannon เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพมาจัดระเบียบหมวดหมู่ วิเคราะห์ การตีความอย่างเป็นอัตวิสัย (Subjective Interpretation) และวิเคราะห์หาประเด็นหลักที่พบจากการสัมภาษณ์ แล้วจึงนำมาแยกเป็นประเด็นย่อย จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลแบบนิรนัย (Deductive Analysis) คือกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เริ่มต้นจากกรอบแนวคิด ทฤษฎี ที่มีอยู่แล้ว เพื่อนำมากำหนดเป็นหมวดหมู่ (Categories) และการลงรหัส (Codes) มีขั้นตอนคือ 1) การลงรหัสเบื้องต้น (Initial/Open Coding) ผู้วิจัยอ่านข้อมูลดิบ แล้วกำหนดรหัสเพื่ออธิบายเนื้อหา 2) การจัดกลุ่มรหัส (Axial Coding) นำรหัสที่คล้ายคลึงกันมารวมกลุ่มกัน (Cluster) และจัดระเบียบความสัมพันธ์เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยง 3) การพัฒนากลุ่มประเด็นธีม (Thematic Categorization) เปลี่ยนกลุ่มรหัสที่จัดเรียงให้เป็นธีม (Themes) เพื่อนำไปใช้ในการอภิปราย และสรุปผลการวิจัยสำหรับการจัดการระเบียบข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ และแปลความหมายหาความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับทฤษฎีและข้อมูล แล้วพรรณนาวิเคราะห์ที่ต่อยอดและสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำมาสรุปผลการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัย

1. หมู่บ้านนวัตกรรมเพื่อสังคมชุมชนเมืองจิง ตำบลเมืองจิง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน มีจำนวน 11 หมู่บ้าน จำนวนประชากรทั้งสิ้น จำนวน 5,797 คน แยกเป็น เพศชาย 2,888 คน เพศหญิง 2,909 คน จำนวน 2,207 ครัวเรือน เป็นชุมชนนำร่องตามโครงการระยะที่ 1 ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ปัญหาที่พบของชุมชนเมืองจิง คือ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ การมีหนี้สิน ปัญหาด้านสุขภาพ เป็นการเจ็บป่วยจากการทำงานประกอบอาชีพด้านการเกษตร ปัญหาด้านการประกอบอาชีพที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้นจากปัจจัยการผลิตทางการเกษตร ดังคำบอกกล่าวของท่านนายกอบต.เมืองจิง “ทุกวันนี้ปัญหาหนี้สินเป็นปัญหาใหญ่อันดับต้น ๆ ชุมชนเราเป็นหนี้สินกันเกือบจะทุกบ้าน ส่วนใหญ่เป็นหนี้กู้ยืมจาก ธกส. มาลงทุนทำไร่ทำสวน”

2. กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมสังคมของชุมชนเมืองจิง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน

1) จัดประชุมสมาชิกเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจข้อตกลงร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมสมาชิกในหมู่บ้านที่มีความสนใจในการนำนวัตกรรมสังคมมาประยุกต์ใช้ในการทำเกษตรอินทรีย์ การบริหาร

จัดการน้ำเพื่อการเกษตรบนพื้นที่สูง การแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตร และการจัดการขยะในครัวเรือน ดังเช่น  
ความคิดเห็นประธานกลุ่มคุณสนั่นได้กล่าวว่า “เรามีการจัดประชุมกลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุป  
ในการทำโครงการนี้ร่วมกันและแบ่งปันผลประโยชน์จากน้ำที่มีเพียงน้อยนิดให้เกิดประโยชน์สูงสุด”

2) การพัฒนากลุ่มชุมชนที่มีอยู่เดิมให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งมีการจัดตั้งกลุ่มใหม่โดยต่อยอด  
จากกลุ่มเดิมเพื่อรองรับงบประมาณโครงการ เช่น กลุ่มวิสาหกิจผู้ปลูกผักปลอดสารพิษบ้านใหม่สามัคคี  
ต่อยอดมาจากกลุ่มผลิตปุ๋ยไส้เดือนอัดเม็ด กลุ่มศูนย์การเรียนรู้ใจโก้ เพื่อรองรับโครงการนวัตกรรมสังคม  
และเพิ่มกลุ่มย่อยเป็นผู้ใช้น้ำเพื่อการเกษตรเหมืองฝาย จัดตั้งกลุ่มบริหารจัดการคัดแยกขยะเพื่อจำหน่ายและ  
ขยะบุญที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3) การฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้กับสมาชิกด้านนวัตกรรมการปลูกผักและเลี้ยงสัตว์แบบ  
เกษตรอินทรีย์ ระบบสูบน้ำแบบขั้นบันไดพลังงานแสงอาทิตย์ การบริหารจัดการน้ำเกษตรกรรมบนพื้นที่สูง  
นวัตกรรมระบบอบแห้งพลังงานแสงอาทิตย์แบบโดม การบริหารจัดการขยะชุมชนเป็นผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง  
ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการใช้เครื่องอัดขยะในครัวเรือน

4) กระบวนการผลิตและการดำเนินงานของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มมีการนำนวัตกรรมสังคม  
ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนโดยผ่านการประชุมคัดเลือกร่วมกันระหว่างหน่วยงานรัฐ และภาคี  
เครือข่ายความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง จำนวน 6 นวัตกรรม คือ 1) โครงการ Organic Circle นวัตกรรมปลูกผัก  
และเลี้ยงสัตว์อินทรีย์ครบวงจร ประกอบด้วย การวางแผนการผลิต การใช้นวัตกรรมเพิ่มปุ๋ยจุลินทรีย์  
การปลูกผักปลอดสารพิษเพื่อจัดจำหน่าย การเลี้ยงแกะอินทรีย์โดยใช้นวัตกรรมผสมเทียมโดยบูรณาการ  
เลี้ยงแกะกับการปลูกผักให้เกื้อหนุนกัน 2) โครงการ ระบบสูบน้ำแบบขั้นบันไดพลังงานแสงอาทิตย์ ประกอบด้วย  
การก่อสร้างระบบสูบน้ำโดยใช้น้ำมันและไฟฟ้าสู่แปลงการเกษตร การนำเทคโนโลยีผสมผสานระหว่าง  
ระบบสูบน้ำขั้นบันไดและพลังงานแสงอาทิตย์มาประยุกต์ใช้ 3) โครงการ Neo Sola ระบบการบริหาร  
จัดการน้ำเพื่อการเกษตรพื้นที่สูง เป็นการนำเทคโนโลยีผสมผสานระหว่างระบบสูบน้ำแบบขั้นบันได และ  
พลังงานแสงอาทิตย์มาประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบ IOT ผ่าน Smart Phone 4) โครงการนวัตกรรมระบบ  
อบแห้งพลังงานแสงอาทิตย์แบบโดมร่วมกับการแผ่รังสีอินฟราเรดระยะไกลจากแผ่นเซรามิก คือการแปรรูป  
ผลิตภัณฑ์ในชุมชนโดยใช้เทคโนโลยีการอบแห้งด้วยพลังงานแสงอาทิตย์แบบโดมในการแปรรูปพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ใหม่ 5) โครงการนวัตกรรมการบริหารจัดการขยะชุมชนเป็นผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้างที่เป็นมิตร  
ต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย คัดแยกแปรรูปขยะพลาสติก นวัตกรรมอัดพลาสติกแปรรูปขยะพลาสติก  
สร้างมูลค่าเพิ่มทำให้เป็นสิ่งที่ใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) โครงการ YAKSA เครื่องอัดขยะในครัวเรือน  
ประกอบด้วย การใช้เครื่องอัดขยะโพลีลิกซ์ขนาดเล็ก ทำการอัดขยะพลาสติกเป็นทรงลูกบาศก์ขนาด  
30X30 เซนติเมตร เพื่อใช้ในครัวเรือน

5) การถ่ายทอดความรู้และขยายผลไปยังสมาชิกและเครือข่ายอื่นๆ ทุกโครงการนวัตกรรม  
ได้มีการถ่ายทอดความรู้ และขยายผลไปยังสมาชิกและเครือข่ายอื่น โดยถ่ายทอดไปยังชุมชนใกล้เคียง โดยมี  
ศูนย์การเรียนรู้ใจโก้ เป็นแหล่งการเรียนรู้ และฝึกอบรมให้แก่ชุมชนอื่นในภูมิภาคต่าง ๆ มาศึกษาดูงาน

3. กระบวนการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมสังคมของชุมชนเมืองจิ้ง ได้มีการนำแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งผลวิจัยพบว่าทั้ง 6 โครงการมีการจัดการความรู้ที่เป็นไปตาม 7 ขั้นตอนดังนี้

การบ่งชี้ความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจิ้ง และผู้รับผิดชอบโครงการดำเนินการค้นหาความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการเรียนรู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีทั้ง 6 โครงการประกอบด้วย เกษตรอินทรีย์ เกษตรอัจฉริยะ การบริหารจัดการน้ำ นวัตกรรมการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร นวัตกรรมการบริหารจัดการขยะชุมชน มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมยกระดับคุณภาพชีวิตในพื้นที่ และยกระดับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้แก่ชุมชน

2) การสร้างและแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกชุมชน ชุมชนได้นำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมสังคมทั้ง 6 โครงการ เป็นการนำนวัตกรรมจากภายนอกชุมชนมาประยุกต์ใช้ ในรูปแบบสิ่งประดิษฐ์ที่ใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมเป็นส่วนผสมกับความรู้ของนักวิจัยผู้เชี่ยวชาญ เจ้าของผลงานนวัตกรรมเพื่อสังคม ส่วนองค์ความรู้ภูมิปัญญาภายในชุมชนที่มีอยู่เดิม เช่น การทำเหมืองฝาย การทำกัลกัณฑ์ การเก็บรักษาอนุรักษ์พืชพันธุ์พื้นเมือง

3) การจัดรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ ชุมชนได้มีการนำองค์ความรู้ทั้ง 6 โครงการมาจัดทำคลังความรู้ ที่เป็นระบบ โดยการจัดตั้งศูนย์กลางการเรียนรู้ไว้ใกล้ ภายในชุมชนที่เป็นต้นแบบการเกษตรอินทรีย์ มีบทบาทให้การสนับสนุนกระบวนการผลิตเกษตรปลอดภัย ถ่ายทอดองค์ความรู้ในระดับชุมชน พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ เช่น การเลือกเมล็ดพันธุ์ อนุรักษ์พันธุ์พืชพื้นบ้าน ซึ่งจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร ผลงานวิจัย ไฟล์ข้อมูลระบบคอมพิวเตอร์

4) ประมวลผลและถ่วงกรองความรู้ ชุมชนได้มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะความรู้การใช้งานนวัตกรรมทั้ง 6 ให้กับสมาชิกภายในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยแก้ปัญหาความยากจน ปัญหาภัยแล้ง ปัญหาการใช้สารเคมีในการเกษตร รวมถึงการจัดการขยะมูลฝอยในชุมชน การจัดพื้นที่เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้เครือข่ายเกษตรกรและชุมชนใกล้เคียงได้เข้ามาใช้เป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน

5) การเข้าถึงความรู้ ชุมชนได้มีการนำผลการดำเนินงานมาเผยแพร่ผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์ จัดทำเป็นเอกสาร หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ ผ่านการอบรมสัมมนา จัดกิจกรรมนิทรรศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกลุ่มสมาชิกได้มีการป้อนความรู้ (Push) ทำให้การเข้าถึงองค์ความรู้การใช้ประโยชน์จากโครงการนวัตกรรม ทำให้สมาชิกมีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย โดยผ่านหนังสือเวียนจากองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจิ้ง แต่ละกลุ่มมีการแจ้งกำหนดการ รายงานการประชุม เอกสารคู่มือ การปฏิบัติงาน การเข้าร่วมกิจกรรมอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) ในการเข้าถึงองค์ความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองผ่านแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ YouTube Facebook Line คลิป VDO สื่อสิ่งพิมพ์และโทรทัศน์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนได้ใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ (Social Media) และชุมชนนักปฏิบัติ (Cop) โดยให้สมาชิกที่ประสบความสำเร็จได้ถ่ายทอดความรู้แก่เยาวชน และสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ได้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีกทั้งมีการสรุปข้อมูลใช้ในการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายสะดวกรวดเร็วผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และสมาร์ทโฟน

7) การเรียนรู้ สมาชิกได้มีการนำการจัดการความรู้มาปรับใช้ในดำเนินงานในการวางแผนการผลิตและการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ เช่น การเลี้ยงแกะอินทรีย์ การใช้พลังงานทางเลือก ระบบโซลาร์เซลล์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ระบบปัญญาประดิษฐ์ IOT แอปพลิเคชัน การแปรรูปผลผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น การทำแบ่งกล้วย และลำไยอบแห้ง เป็นต้น

3. รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงบูรณาการหมู่บ้านนวัตกรรมสังคมชุมชนเมืองจังหว่ออญเพียง จังหวัดน่าน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) ด้านการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมของสมาชิกกลุ่มให้มีความรู้ ความเข้าใจนวัตกรรมสังคม การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่ม ต้องประชาสัมพันธ์ การรับสมัครให้รับทราบ และเป็นไปโดยสมัครใจ จัดอบรมพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหา และสอนงานโดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย มีการจัดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสมและเท่าเทียม มีการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการจัดการกลุ่ม ประกอบไปด้วย การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมสังคมชุมชนเป็นหน่วยงานระดับองค์กร ทำหน้าที่กำกับดูแล โดยองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจังหว่ออญมีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ มีผู้อำนวยการศูนย์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จัดให้มีข้อบังคับ คู่มือ ขั้นตอนการดำเนินงานแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการติดตามประเมินผล และนำผลไปปรับปรุง

3) ด้านการจัดการภาคีเครือข่ายความร่วมมือ จัดประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานจัดทำเวทีสาธารณะนำเสนอประเด็นที่สำคัญ สสำรวจประชาพิจารณ์ร่วมกัน จัดให้มีข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีร่วมกัน ติดต่อสื่อสารประสานงาน ที่มีช่องทางที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอก และมีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้ 1) ผู้ได้รับประโยชน์หลัก ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการ สมาชิกและชุมชนโดยรวม 2) ผู้รับผลประโยชน์รอง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานเกษตรอำเภอ 3) ผู้ให้ทุนสนับสนุนในด้านงบประมาณ เงินทุนและอุปกรณ์ต่าง ๆ 4) ผู้ดำเนินโครงการ หรือเจ้าของนวัตกรรมสังคม การทำงานของภาคีเครือข่ายทั้ง 4 ต้องทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน คือ การบูรณาการร่วมกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจังหว่ออญให้ความร่วมมือและผู้ประสานงานระหว่างสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ผู้ประกอบการสังคม ในการนำนวัตกรรมสังคมมาใช้กับแกนนำกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุน สำนักงานพลังงานจังหวัดน่าน โดยให้การสนับสนุนเรื่องสูบน้ำ มูลนิธิสิริกิติ์ มูลนิธิเจริญโภคภัณฑ์ ให้การสนับสนุนงบประมาณในด้าน

เงินทุนจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินโครงการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้การสนับสนุนอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในการใช้นวัตกรรมสังคมแก่ชุมชน

4) ด้านการสร้างความยั่งยืนของโครงการนวัตกรรมสังคม จำเป็นต้องมีปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการ คือศักยภาพผู้นำและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดการและพัฒนาศักยภาพชุมชน การจัดการความสัมพันธ์เชิงสังคมในชุมชน ความต้องการแก้ปัญหาชุมชนและรัฐ การสร้างแรงจูงใจ การร่วมมือของภาคีเครือข่าย ทักษะการปรับตัวของชุมชนต่อโลกาภิวัตน์ และการสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการวิเคราะห์ความยั่งยืนโครงการแสดงถึงความยั่งยืน 5 ด้าน คือ 1) ด้านผลที่ได้รับ เช่น ผลของการเติบโตของตลาดและสามารถสร้างความต้องการให้แก่ผู้บริโภคในระดับตำบลและอำเภอได้เพิ่มขึ้น สร้างแรงจูงใจในการจัดตั้งกลุ่มเพิ่มและขยายกลุ่มไปยังพื้นที่ใกล้เคียง มีการต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม มีการลดเลิกการใช้สารเคมี เปลี่ยนมาเป็นการใช้ปุ๋ยชีวภาพ สามารถลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ในครัวเรือน การประหยัดต้นทุนพลังงานและไฟฟ้า พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สร้างมูลค่าให้กับวัตถุดิบในชุมชน มีกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม ลดปริมาณการใช้ขยะพลาสติก ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ 2) ด้านระยะเวลา เช่นระยะดำเนินโครงการมากกว่า 5 ปี 3) ด้านความต่อเนื่องในอนาคต มีความต่อเนื่องของโครงการ เช่น การขยายไปยังกลุ่มเยาวชนในชุมชน การขยายผลไปยังพื้นที่อื่น เช่น ชุมชนศรีน่านในปี 2566 4) ด้านการพึ่งตนเอง สามารถพึ่งตนเองได้ เช่น การปลูกผักและเลี้ยงสัตว์อินทรีย์ พึ่งตนเองด้านการบริหารจัดการน้ำ การแบ่งปันประโยชน์ทรัพยากรร่วมกัน 5) ด้านการได้รับทุนสนับสนุนเพิ่มจากแหล่งอื่น เช่น เกษตรอำเภอและองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจั่ง สำนักงานปฏิรูปที่ดินให้การสนับสนุนความรู้ ให้การสนับสนุนทุนเพิ่มจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

5) ด้านการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (Social Return on Investment : SROI) เป็นการวิเคราะห์การประเมินผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีการคำนวณผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นมูลค่าเงิน (Finance Proxy) และเปรียบเทียบกับต้นทุน (Input) ที่ใช้ในการลงทุนโครงการกับมูลค่าผลสัมฤทธิ์ของผลลัพธ์ (Impact) และผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่พบ (Outcome) โดยมีดัชนีชี้วัดการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน คือ ด้านทักษะนวัตกรรม ด้านเศรษฐกิจการเงิน ด้านสังคม ความสัมพันธ์ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสุขภาพกายใจ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

### อภิปรายผลการวิจัย

เป้าหมายของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติที่ได้ดำเนินการโครงการหมู่บ้านนวัตกรรมสังคมชุมชนเมืองจั่ง ตำบลเมืองจั่ง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่เป็นรูปแบบการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะสี่เหลี่ยมนวัตกรรม ได้แก่ ชุมชน สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิชากิจชุมชน และทำให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมในชุมชน คือการใช้เทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมระดับชุมชน โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากข้อค้นพบสามารถนำมาอภิปรายวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประการที่หนึ่งด้านแนวคิดในการบริหารให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ ฟาโยทั้ง 14 ข้อ พบว่าแต่ละกลุ่มนวัตกรรมสังคมมีการบริหารจัดการมีแนวคิดสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว ทั้งในด้านการแบ่งงานกลุ่ม การจัดโครงการกลุ่ม การกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ การทำงานระหว่างประธานกลุ่มและสมาชิก การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีเอกภาพในการบังคับบัญชาสั่งการไปในทิศทางเดียวกัน แต่ที่แตกต่างกันคือผู้นำไม่ได้สั่งการแบบบนลงล่าง ใช้การหารือร่วม และส่งเสริมการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิก ก่อให้เกิดสามัคคีเข้มแข็งในกลุ่ม แต่มีเพียงบางกลุ่มที่สมาชิกยังให้ความสำคัญผลประโยชน์ส่วนตัว เนื่องจากมีปัญหาด้านหนี้สินและรายได้ สมาชิกบางกลุ่มเป็นผู้สูงอายุมีข้อจำกัดในการแสวงหาความรู้ใหม่ ในด้านการแบ่งกลุ่มในการบริหารจัดการนวัตกรรมแบ่งเป็น 3 ด้าน 1) ด้านการจัดการกลุ่ม พบว่ามีการที่จัดตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกผักปลอดสารพิษบ้านใหม่สามัคคี หมู่ 9 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนวิถีเกษตร 2) ด้านการจัดกิจกรรมพบว่ามี การเตรียมความพร้อม ความรู้และความเข้าใจในนวัตกรรมสังคม ให้แก่สมาชิกกลุ่ม การคัดเลือกสมาชิกเป็นไปโดยสมัครใจ จัดการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหา มีการจัดสรรผลประโยชน์ที่เท่าเทียมและเหมาะสม มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการจัดการภาคีเครือข่าย ประกอบด้วยวิสาหกิจเพื่อสังคม เช่น บริษัท อริยะสุขธิ อินเทอร์เน็ต ดำเนินการด้านการจัดการขยะพลาสติกแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง บริษัทไธนาแมค เอ็นจิเนียริ่ง ดำเนินการด้านระบบ Neo-Solar เครื่องสูบน้ำพลังงานแสงอาทิตย์ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจิ่ง เป็นผู้สนับสนุนและขับเคลื่อนโครงการ ส่วนสถาบันการศึกษา ๆ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยรับผิดชอบโครงการ Organic Circle นวัตกรรมปลูกผักและเลี้ยงสัตว์อินทรีย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร รับผิดชอบโครงการระบบอบแห้งพลังงานแสงอาทิตย์แบบโดม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รับผิดชอบโครงการบริหารจัดการขยะชุมชนเป็นผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ รับผิดชอบโครงการ YAKSA เครื่องอัดขยะในครัวเรือน มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย รับผิดชอบโครงการระบบสูบน้ำแบบขึ้นบันไดพลังงานแสงอาทิตย์ 4) ด้านการสร้างความยั่งยืนของโครงการนวัตกรรมสังคม พบว่าในปี พ.ศ. 2565 โครงการสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว สามารถขยายผลไปยังอื่น เช่น ชุมชนศรีนครน่าน 12 ตำบล 5 อำเภอ ของจังหวัดน่าน ได้แก่ ตำบลป่าเลาหลวง อำเภอสันติสุข ตำบลตุ๊ใต้ ตำบลในเวียง ตำบลบ่อ ตำบลนาขาว ตำบลบ่อสวก ตำบลไชยสถาน อำเภอเมืองน่าน ตำบลม่วงตี๊ด ตำบลเมืองจิ่ง อำเภอภูเพียง ตำบลน้ำมวบ ตำบลเวียง อำเภอเวียงสา ตำบลขุนน่าน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จำนวน 7 นวัตกรรม คือ นวัตกรรมการท่องเที่ยวชุมชน นวัตกรรมเกษตรบนพื้นที่สูง นวัตกรรมการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร เกษตรอินทรีย์ นวัตกรรมการเงิน การบริหารจัดการน้ำ นวัตกรรมด้านปุ๋ยสัตว์ และมีการขยายผลไปยังภูมิภาคอื่นอีกด้วย 5) ด้านการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (Social Return on Investment : SROI) เป็น การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนทั้ง 6 โครงการนวัตกรรมอยู่ที่ 1.67 หมายถึงความคุ้มค่า

ของโครงการจากการลงทุนทุก ๆ 1 บาท ให้ผลตอบแทน 1.67 บาท ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรายได้ครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนการเกษตรที่ลดลง มูลค่าของสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นจากการลดใช้สารเคมี ความเข้มแข็งของเครือข่ายทางสังคมในชุมชน

ประเด็นที่สองเป็นการสะท้อนผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการหมู่บ้านนวัตกรรมสังคมชุมชนเมืองจังหวังมีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และมีความกลมกลืนเข้ากับวิถีชีวิตของคนในชุมชนเป็นอย่างดี แต่มีความแตกต่างจากงานวิจัยอื่น คือไม่ได้ก่อรูปสร้างขึ้นจากกระบวนการภายในชุมชนเอง ตามผลวิจัยของ พลอยพิณญา หาญฤทัยวัลภ์, ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ และชัยณรงค์ เครือฉนวน (2563) ศรมณ เทพแก้ว และฉัตรวรวิญญ์ อองคสิงห์ (2561) ส่วนที่เหมือน คือ การก่อรูปของกลุ่มนวัตกรรมเกิดจากสภาพปัญหาในชุมชน การนำนวัตกรรมมาผสมผสานกับ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มุ่งให้ชุมชนพึ่งพาตนเอง ซึ่งรูปแบบนวัตกรรมสังคมมีความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรม และบทบาทของสังคมที่มีความแตกต่างกันแต่ละชุมชน และนวัตกรรมมีความกลมกลืนเข้ากับวิถีชีวิต การดำรงชีพ ส่งผลต่อความยั่งยืน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการผลักดันจากคนในชุมชน และการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากภาครัฐเพื่อความก้าวหน้าและยั่งยืน

ประเด็นที่สามการวิจัยพบว่าด้านการจัดการความรู้นวัตกรรมสังคมพบว่าการดำเนินการของหมู่บ้านนวัตกรรมสังคมชุมชนเมืองจังหวังโดยภาพรวม มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ David Skyrme ซึ่งมี 7 ขั้นตอนคือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้โดยแต่ละโครงการย่อย 6 โครงการมีทั้งลักษณะเฉพาะตัว และเป็นเอกลักษณ์ที่มีความโดดเด่นในด้านนวัตกรรมสังคมเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง

สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการหมู่บ้านนวัตกรรมสังคมชุมชนเมืองจังหวัง อ.ภูเพียง จังหวัดน่าน ส่งการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลการวิจัยนี้ยังมีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การสนับสนุนนวัตกรรมสังคม 4 ข้อ ตามข้อเสนองานวิจัยของ อลงกรณ์ คุณตระกูล (2553) คือ 1) เป็นการเปิดพื้นที่และโอกาสชุมชนให้กว้าง 2) ทำให้กระบวนการนวัตกรรมสังคมเป็นกระบวนการเรียนรู้ 3) ให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางในกระบวนการนวัตกรรมสังคม และ 4) ทำให้นวัตกรรมสังคมเป็นวัฒนธรรมของสังคม ส่วนความสามารถดูดซับความรู้ของทีมงาน การร่วมมือกันภายในชุมชนที่เป็นเงื่อนไขจำเป็นน้อยที่สุด ในการบูรณาการนวัตกรรมสังคมให้สำเร็จนั้น ผู้วิจัยพบความแตกต่าง เนื่องจากความสำเร็จของโครงการเกิดจากการบูรณาการจัดการความรู้ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย 4 กลุ่ม คือ ชุมชนผู้ได้รับประโยชน์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้สนับสนุนงบประมาณ และผู้ดำเนินโครงการนวัตกรรม อีกทั้งชุมชนเมืองจังหวัง เป็นหมู่บ้านนวัตกรรมเพื่อสังคมต้นแบบ และมีการขยายผลไปชุมชนอื่น รวมถึงมีการนำนวัตกรรมไปทบทวนกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การดำเนินงานแผนแม่บทของชุมชนเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป สอดคล้องกับผลวิจัยของฉลาด จันทรสุมบัติ และคณะ (2554) ได้ให้ข้อสรุปว่า นวัตกรรมสังคมระดับครอบครัวต้นแบบ มีต้นแบบ

ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง และความร่วมมือ และมีการนำนวัตกรรมไปบพทวนกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินงานแผนแม่บทของชุมชน ให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การนำนวัตกรรมสังคมจากภายนอกมาประยุกต์ใช้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก่อนดำเนินการควรศึกษาความต้องการที่แท้จริงจากชุมชน และความพร้อมของผู้นำและสมาชิกในชุมชน
2. ภาครัฐเครือข่ายที่นำนวัตกรรมไปถ่ายทอดให้แก่ชุมชนควรมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาในช่วงเริ่มต้นเท่านั้น
3. การจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมสังคมในชุมชน ควรตระหนักให้สมาชิกในชุมชนมีการเข้าถึงแพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ที่หลากหลายและทันสมัย
4. ควรมีการวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมในชุมชนเพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในชุมชนและสังคมให้เป็นต้นแบบด้านนวัตกรรมสังคมที่มีความยั่งยืนไปสู่ภูมิภาคอื่น ๆ

### บรรณานุกรม

- กฤษฎา เสกตระกูล.(2560). **การวิเคราะห์งบการเงิน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมพัฒนาความรู้ ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- กฤษณะ ทองแก้ว. (2555). **บุรุษโยกกับการก้าวข้ามความขัดแย้งทางความคิด**. ค้นเมื่อวันที่ 2 มกราคม 2565, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/341029>
- กาจัน กอริ, อภิชาติ ไตรแสง เณิมชัย ปัญญาดี, สมคิด แก้วทิพย์ และเมธี พยอมยงค์. (2563). รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนเกษตรเพื่อนำไปสู่การลดภาวะหนี้สินของครัวเรือนเกษตรกร กรณีศึกษาบ้านจู้ด ตำบลลำปางหลวง อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง”. **วารสาร มมร. วิชาการล้านนา**, 9(1), น. 53-66.
- ฉลาด จันทรมบัตติ, ทานตะวัน สิงห์แก้ว, ประจักษ์ อาษาธง และรุ่งทิพย์ สิงพร. (2554). การพัฒนาหมู่บ้านนวัตกรรมเพื่อการพึ่งตนเองตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ชุมชนวังจัน ตำบลนาข่า อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม. **วารสารบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 3(2), น. 86-105.
- ชื่นฤทัย กาญจนจิตรา และวาสนา อิมเอม. (2546). “นวัตกรรมสังคม : การให้ความหมายและลักษณะกิจกรรมในประเทศไทย”. **วารสารสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข**, น. 1 : 145.
- ธานี ชูกำเนิด, วิฑิตติ อาพัทธนานนท์, มารุต คำชะอม และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2558). LIP Model: กระบวนการนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, 4(3), น. 185 – 196.

- ธีรฉัตร เทียมทอง และเพ็ญณี แนนรท. (2561). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืน กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย. *วารสารการบริหารปกครอง*, 7(2), น. 245-265.
- ปัญญารัตน์ รัตรัตน์. (2564). ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารและพัฒนาหมู่บ้าน ของคณะกรรมการกลาง หมู่บ้านอาสาพัฒนาป้องกันตนเอง (อพป.) ในพื้นที่ตำบลวังสรรพรส อำเภอขลุง จังหวัด จันทบุรี. งานค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พยัต วุฒิรงค์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลอยพิณญา หาญฤทธิวัลย์, ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ และชัยณรงค์ เครือฉนวน. (2563). นวัตกรรมสังคม รากหญ้ากับการพัฒนาท้องถิ่นชุมชนภาคตะวันออก. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 9(3), น. 71-85.
- มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์. (2554). การจัดการองค์การและการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย รามคำแหง.
- ศรมณ เทพแก้ว และฉัตรวิรัช องค์กรสิงห์. (2563). การสร้างสรรค์นวัตกรรมสังคมในวิสาหกิจชุมชนศูนย์ ชาวบ้านอู่แม่แสง จังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารนวัตกรรมกรรมการบริหารและการจัดการ*, 8(1), น. 60-73.
- ศิริศักดิ์ พิเชษฐโกลม และอุ๋นเรือน เล็กน้อย. (2561). กระบวนการยอมรับนวัตกรรมบ้านปลา กรณี ศึกษาชุมชนเนินซ้อ ตำบลเนินซ้อ อำเภอแกลง จังหวัดระยอง. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *รายงานประจำปี*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- อลงกรณ์ คูตระกูล. (2553). *นวัตกรรมสังคม กรณีศึกษาโครงการของท้องถิ่นในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Alakeson, V., Aldrich, T., Goodman, J., Jorgensen, B., & Miller, P. (2003). *Social Responsibility in the Information Society*. [http://www.digital.eu.org/uploadstore/theme\\_reports/social\\_report.pdf](http://www.digital.eu.org/uploadstore/theme_reports/social_report.pdf)
- Fujisawa, Yoshilazu, & Ishida, Yu. (2015). A study of Social Innovation Concepts: A Japanese Perspective: *Japan Social Innovation Journal*, 5(1), pp. 1-13.

- Lundstrom, Anders, & Chunyan Zhou. (2011). Promoting innovation based on social sciences and technologies: the prospect of a social innovation park innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, **24(1-2)**, pp. 133-149
- Skyrme, D. J. (1999). **Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise**. Butterworth-Heinemann.
- Skyrme, D. J. (2001). **Capitalizing on knowledge: From e-business to k-business**. Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1080/13511610.2011.583864>.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). **Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can be Accelerated**. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2021/10/Social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>.