

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Administration Strategies for Innovative Organization of Medium-sized
Primary Schools under the Office of the Basic Education Commission
in the Northeastern Region

ปฐิตาธิ์ อู่วรราชิต^{1*}, สุชาติ บางวิเศษ² และ ศักดินาภรณ์ นันท์³

Puridar Yuwarachoth^{1*}, Suchat Bangwiset², and Sakdinaporn Nuntee³

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

Faculty of Education, Loei Rajabhat University

*Corresponding Author E-mail: pyuwarachoth@gmail.com

Received April 5, 2024; Revised May 15, 2024; Accepted May 28, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น 3) ออกแบบกลยุทธ์และสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์ และ 4) ศึกษาผลการใช้กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี มี 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ระยะที่ 3 ออกแบบกลยุทธ์ และสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์ และระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ ผลการวิจัย พบว่าองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์ 2) โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม 3) ทีมครุวัตกร 4) พฤติกรรมนวัตกรรมของครูและบุคลากร และ 5) วิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน 2. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์มีค่ามากที่สุด 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรนวัตกรรม และ 3) การส่งเสริมวิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียนตามลำดับ 3. กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ตัวชี้วัด 5)

วิธีการประเมิน และประเด็นกลยุทธ์ 4. โรงเรียนกลุ่มทดลองที่นำกลยุทธ์และคู่มือไปใช้ พบว่า มีพัฒนาการอยู่ในระดับสูงมาก ร้อยละ 90.90 และมี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร; องค์การนวัตกรรม; โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The objectives of this study were to 1) study components of innovative organizations. 2) to identify the current conditions, desirable conditions, and priority need index; 2) to create and develop strategies and the strategic manual; 3) to experiment with strategies and strategic manuals, and 4) to assess the quality of strategies and certify their strategic manuals. Use mixed-methods research. The research was divided into four phases. Phase 1: Study of innovative organizations using documentary study. Phase 2 investigated the priority need index, comprising with SWOT analysis with 17 stakeholders and a survey study sample group of 361 schools. Phase 3: construct the strategies comprising a multi-case study. Phase 4: construct the strategies comprising a multi-cases study. The research instruments were strategy assessment forms. Quantitative data were analyzed by mean standard deviations, and the priority index of essential needs, and qualitative data analysis through descriptive analysis. The findings of this study were summarized as follows: 1. The components of an innovative organization include 1) creating a vision for creative innovation challenges; 2) innovative organizational structure; 3) an innovative teacher team; 4) innovative behavior of teachers; and 5) school innovation culture. 2. The overall current condition and desirable level were at the highest level. The top three modified indexes were: 1) creating a vision and challenge 2) innovative organizational structure and 3) supporting the school's innovative culture. 3. There were strategies as well as their strategy manuals: 1) vision; 2) mission; 3) goals 4) strategic planning 5) setting the strategy, including (1) creating a vision of innovation challenges. (2) designing an innovative organizational structure (3) promoting and developing innovative teacher teams; (4) promoting innovative behavior among teachers; and (5) promoting the school's innovative culture. 4. The experimental group schools that were implemented developed into a very innovative organization –90.90 percent. The overall score was at its highest level. The propriety, feasibility, and utility were at the highest level.

Keywords: administration strategies; innovative organization; medium-sized primary school; the office of the basic education commission

บทนำ

องค์กรนวัตกรรม เป็นองค์กรที่มีการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถสร้างหรือนำความคิดใหม่ๆ มาใช้ในองค์ความรู้ ทักษะและวิธีการที่สามารถสร้างมูลค่าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Kim, Kumar & Kumar, 2012) แม้ว่ากระแสสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ (Giles, 2018) แต่องค์กรนวัตกรรมยังดำรงการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างมั่นคง องค์กรนวัตกรรมเป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการด้วยวิธีการใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ มีกระบวนการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ ใหม่ซึ่งแตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ และมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ หรือคิดค้นองค์ความรู้ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อสถานศึกษา (Weiss & Legrand, 2011) องค์กรสำคัญอย่าง UNESCO (2005) ได้ให้ความสำคัญกับองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาโดยกล่าวว่า องค์กรนวัตกรรมจะสามารถจัดระบบสถาบันการศึกษารวมถึงการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง กระบวนการตัดสินใจ เทคนิคการจัดการ บทบาทการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เช่น กระบวนการบริหาร เทคนิคการควบคุมการจัดการ การให้นิยามใหม่ของความรับผิดชอบทางการบริหาร ระบบการสื่อสาร การจัดตารางกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรนวัตกรรมจึงมีความสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบัน

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มุ่งเน้นสร้างพลเมืองให้มีความความรู้ สติปัญญา และพัฒนาการ และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งที่ผ่านมาโรงเรียนต้องเผชิญกับภาวะคุกคามทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส และการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาที่เป็นกระแสให้มีการปฏิบัติแบบเร่งด่วนส่งผลต่อโรงเรียนให้ได้รับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ที่นอกจากจะต้องพัฒนาการบริหารด้านคุณภาพนักเรียนแล้ว ยังต้องมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร และระบบการบริหารภายในทุกส่วนซึ่งในสถานการณ์ที่ผ่านมาเป็นไปได้อย่างยากที่จะทำให้เกิดการพัฒนาคูณภาพการศึกษา ซึ่งหากจะขับเคลื่อนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้กลยุทธ์แนวใหม่ ที่ต้องท้าทายความสามารถของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร ว่าสามารถทำได้ และถ้าทำได้จะเกิดผลอย่างไรต่อองค์กร ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ไม่เน้นการควบคุม ดังที่ Sherwood (2001) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรแบบราบ มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม ได้มากขึ้น และสอดคล้องกับ Wichitchanya (2012) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้โดยไม่มีกรอบมาขวางการปฏิบัติงาน และให้อิสระฝ่ายงานสามารถบริหารจัดการด้วยตนเอง และมีอำนาจในการปฏิบัติงาน

Tidd et al. (2001) ได้กล่าวว่าถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมที่ต้องเน้นการทำงานแบบทีมงานอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติจัดการกับบุคลากร และสิ่งแวดล้อมในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดการสร้างแนวคิดใหม่หรือพัฒนาปรับปรุงใหม่มาใช้ในการทำงาน และสร้างพื้นที่การเรียนรู้ โดยผนวกเข้ากับนวัตกรรมในยุค 4.0 ที่ขีดความสามารถทำได้เสมือนจริง การเรียนรู้ทำได้ดี สร้างจินตนาการสมจริงทุกอย่าง ในทักษะที่หลากหลายโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีบทบาทอย่างมากในปัจจุบันและจะดำเนินต่อไปในอนาคต ทักษะดังกล่าวสามารถชี้แนะและกระตุ้นให้นักเรียนเรียนรู้ได้อย่างอิสระได้ตลอดเวลา (Maneenop, 2019)

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางอาจต้องเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovative Organization) ที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาการบริหารงานใหม่ ๆ รวมไปถึงการสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนใน องค์กรนั้นก็คือครู บุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาที่จะต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์รูปแบบ การทำงาน สร้างสื่อการสอน และวิธีจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษา เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่ไม่อาจจับต้องได้ (Intangible Asset) แต่มีค่ามหาศาลมากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ (Tangible Asset) (Adams, Bessant & Phelps, 2006; O'Reilly & Caldwell, 2006)

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนและความเป็นองค์กรนวัตกรรม พบว่า ยังไม่มีการศึกษาวิจัยการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ทั้งที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางมีความเหมาะสมและมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนและพัฒนาได้มากกว่า แม้ว่ายังมีทรัพยากรทางการศึกษาไม่เอื้อมากเท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ แต่หากได้รับการพัฒนาด้วยกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ก็จะเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง จะได้นำสารสนเทศจากงานวิจัยนี้ ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของกลยุทธ์ในการบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เพื่อออกแบบกลยุทธ์และสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. เพื่อศึกษาผลการใช้กลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของ โรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักการศึกษาและนักวิจัยได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมไว้ ได้แก่ Tidd et al. (2001) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม คือ 1) มีวิสัยทัศน์ร่วม 2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ 4) การฝึกอบรมและพัฒนา 5) การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 7) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 8) มุมมองจากภายนอก 9) การขยายการ และ 10) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วน Dundon (2002) กล่าวถึงองค์กรนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 8 มิติ คือ 1. การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม 3. การบริหารทรัพยากร 4. กระบวนการสร้างเครือข่าย 5. การกำหนดโครงสร้างนวัตกรรม 6. การพัฒนาทักษะในการสร้างนวัตกรรม 7. การยอมรับและการสร้างแรงจูงใจในนวัตกรรม และ 8. บุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม Hay Group (2005) ได้ศึกษาผลขององค์กรนวัตกรรมที่สอดคล้องกับ Holder and Matter (2008) เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมไว้ดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ขององค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ระบบข้อมูลข่าวสาร 4) กิจกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม 5) การพัฒนาพลังงานในทรัพยากรมนุษย์ 6) รูปแบบองค์กร 7) การประเมินผลการทำงาน และ 8) ผู้นำ Von Stamm (2008) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ดังนี้ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2) รูปแบบผู้นำ 3) กระบวนการ 4) วัฒนธรรมองค์กร และ 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน Watthanachai (2018) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์กร 3) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4) การให้รางวัลและการยอมรับ 5) การสื่อสาร 6) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร 7) ทรัพยากร 8) การประเมินและลำเลียงความคิด 9) ผู้นำ 10) บุคลากร 11)

การสร้างเครือข่าย และ 12) วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร และ Maneenop (2019) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมของโรงเรียน ว่าประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) โครงสร้างแบบยืดหยุ่น 3) ทีมนวัตกรรม 4) กลยุทธ์นวัตกรรม 5) นิสัยนวัตกรรม 6) วัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และ 7) การสื่อสารแบบเปิด

ซึ่งจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของ พบว่า ยังไม่สามารถนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนขนาดกลางได้ ซึ่งโรงเรียนขนาดกลางมีจำนวนมากในประเทศ และหากจะพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนแล้ว จะต้องใช้กลยุทธ์เฉพาะที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่ตอบสนองต่อข้อจำกัดของโรงเรียน

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์

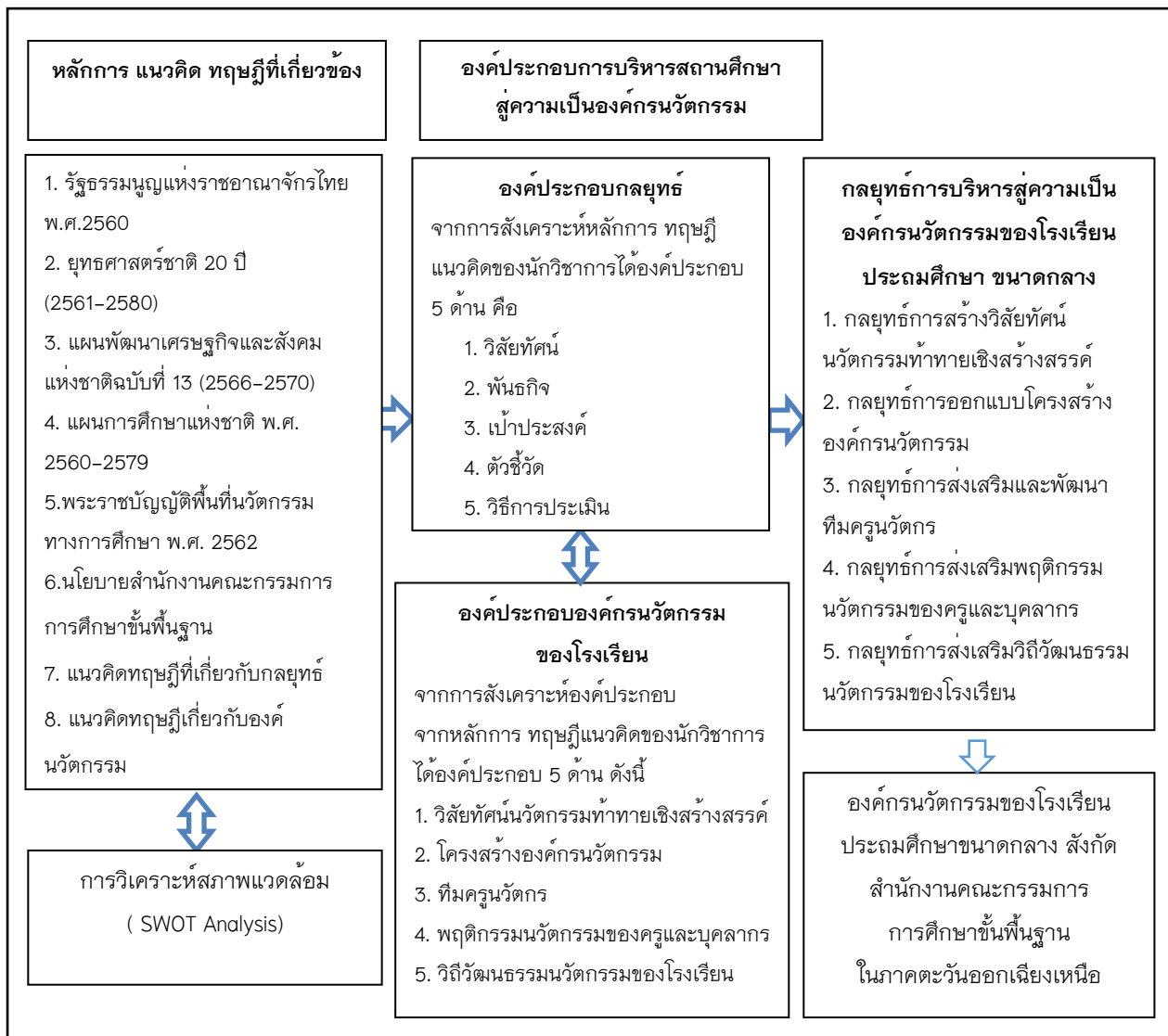
จากการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์จะเห็นว่า นักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย ได้ให้ความสนใจมาก โดยได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้แก่ Ellis (1997) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to Formulating Strategies) ประกอบด้วย 1) ภารกิจของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย 2) วัตถุประสงค์ 3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน 4) การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล Glickman Gordon & Ross-Gordon (2010) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดปรัชญาขององค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดนโยบาย 5) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก 6) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ 8) การกำหนดกลยุทธ์ 9) การกำหนดแผนปฏิบัติการ Sakdipan (2010) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) ภารกิจ 3) เป้าหมาย และ 4) วัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ Udom et al. (2020) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ สรุปได้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินผล Abbass (2003) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนพื้นฐานคือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ กระบวนการทั้ง 4 นี้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันและสามารถย้อนกลับมาประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม และการพัฒนากลยุทธ์ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ ได้ องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษาขนาดกลาง ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์ 2) โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม 3) ทีมครูนวัตกรรม 4) การส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรม

ของครูและบุคลากร ทางการศึกษา และ5) วิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมการของโรงเรียน และองค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1.วิสัยทัศน์ 2. พันธกิจ 3. เป้าประสงค์ 4. ตัวชี้วัด และ 5. วิธีการประเมินที่จะนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของ พบว่า ยังไม่สามารถนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนขนาดกลางได้ และได้นำมาบูรณาการและวิเคราะห์ให้สำหรับเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยกลยุทธ์การบริหารความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยกลยุทธ์การบริหารความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2566 – 30 มกราคม 2567 โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary study) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสังเกตเอกสาร

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเกี่ยวข้อง จำนวน 13 คน วิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อยกร่างกลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นวิเคราะห์สภาพองค์กร ขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ ประชากรและตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5,032 โรงเรียน ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้ตารางการกำหนดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) จะได้ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ทั้งสิ้น จำนวน 361 โรงเรียน ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ จำแนกเป็นผู้บริหาร 361 คน ครู 722 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,083 คน เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในแต่ละจังหวัดมีจำนวนโรงเรียนไม่เท่ากัน ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างตามโควตา (เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80–1.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ จัดลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค Priority Needs Index (PNI_{Modified})

ระยะที่ 3 การออกแบบกลยุทธ์และสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาพหุกรณี (Multi-cases study) กลุ่มเป้าหมาย

เป็นโรงเรียนที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติ คือ เป็นโรงเรียนที่มีผลงานด้านนวัตกรรม ของโรงเรียน ครู และนักเรียน เป็นที่ประจักษ์ และได้รับรางวัลระดับชาติ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสังเกต และแบบวิเคราะห์เอกสารมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80–1.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบร่างกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง โดยการจัดสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้แบบบันทึกการสนทนา ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80–1.00 วิเคราะห์ข้อมูล โดยการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการใช้กลยุทธ์และคู่มือกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 2 ติดตามผลการทดลองใช้กลุ่มเป้าหมายผู้วิจัยเลือกโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 จำนวน 2 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน เครื่องมือที่ใช้ แบบประเมินก่อนและหลังใช้ทดลองใช้แบบบันทึกการดำเนินงาน และแบบบันทึกผลการดำเนินงาน มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80–1.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ และขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิระดับเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิระดับหน่วยปฏิบัติที่ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติไว้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80–1.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีรายละเอียดตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผลการศึกษาขององค์ประกอบองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์ 2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรนวัตกรรม 3. การส่งเสริมและพัฒนาทีมครูนวัตกรรม 4. การส่งเสริม

พฤติกรรมนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 5.การส่งเสริมวิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และผลการจัดลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค Priority Needs Index (PNI_{Modified}) ของการบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม ทีมครูนวัตกรรม และวิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย		
1. การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์	2.70	0.99	ปานกลาง	4.24	0.90	มาก	0.60	1
2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรนวัตกรรม	3.07	0.83	ปานกลาง	4.17	0.78	มาก	0.40	2
3. การส่งเสริมและพัฒนาทีมครูนวัตกรรม	3.59	0.93	มาก	4.40	0.90	มาก	0.22	4
4. การส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.26	0.86	ปานกลาง	4.30	0.76	มาก	0.32	3
5. การส่งเสริมวิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน	3.95	0.51	มาก	4.81	0.35	มากที่สุด	0.21	5

3. ผลการออกแบบกลยุทธ์และสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กลยุทธ์และการสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1)วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ตัวชี้วัด และ5) การประเมินผล ตามประเด็น 5 กลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์ 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรนวัตกรรม 3) การส่งเสริมและ

พัฒนาทีมครูนักวัดกร 4) การส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ5) การส่งเสริมวิถีนวัตกรรมนวัตกรของโรงเรียน

4. ผลการใช้กลยุทธ์และคู่มือกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ก่อนการทดลองใช้กลยุทธ์ มีการดำเนินงานสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรโดยภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด และหลังการทดลองใช้ พบว่า มีการดำเนินงานสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีค่าพัฒนาการเพิ่มขึ้น 90.90 ซึ่งอยู่ในระดับ พัฒนาการระดับสูงมาก นั้นหมายความว่า โรงเรียนกลุ่มทดลองที่นำกลยุทธ์การบริหารความเป็นองค์กรนวัตกรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ มีพัฒนาการสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรสูง ผลการประชุมสะท้อนผลการดำเนินงาน พบว่า โรงเรียนที่นำกลยุทธ์และคู่มือการใช้กลยุทธ์ไปใช้ได้ดำเนินการคู่มือกลยุทธ์การบริหารความเป็นองค์กรนวัตกรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถนำกลยุทธ์และคู่มือไปใช้ในการปฏิบัติครบทุกกลยุทธ์ และทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และผลการประเมิน กลยุทธ์และคู่มือกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารความเป็นองค์กรนวัตกรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

อภิปรายผล

การอภิปรายผลมีรายละเอียดตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบองค์กรนวัตกรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรท้าทายเชิงสร้างสรรค์ 2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรนวัตกร 3. การส่งเสริมและพัฒนาทีมครูนักวัดกร 4. การส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 5. การส่งเสริมวิถีนวัตกรรมนวัตกรของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบองค์กรนวัตกรได้ดำเนินการจากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาจัดกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันและนำมาสังเคราะห์ตามหลักการ จึงได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ สอดคล้องกับ Holder and Matter (2008) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรว่าประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ขององค์กร มุ่งเน้นที่สิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรนวัตกรที่จะกำหนดทิศทางในอนาคต

2) วัฒนธรรมองค์การ องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่เป็นแนวทางและความเชื่อในการปฏิบัติงาน จะต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ 3) ระบบข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของระบบข้อมูลข่าวสาร 4) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม องค์การจะต้องมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรม 5) การพัฒนาพลังงานในทรัพยากรมนุษย์โดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 6) รูปแบบองค์การ มีรูปแบบการทำงานที่เป็นอิสระ มีการทำงานแบบทีมที่มีความหลากหลาย 7) มีการประเมินผลการทำงานที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของพันธกิจและงานที่เกี่ยวข้องนวัตกรรมโดยเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา และ 8) ผู้นำ ผู้บริหารจะต้องมองหา ค้นหาความคิดใหม่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรได้คิดใหม่เสมอ

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนส่วนมากมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมาเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้คิดและตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังมีการจัดทำระบบสารสนเทศนวัตกรรมในฝ่ายงาน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร อยู่ตลอดเวลา สามารถถ่ายทอด เทคนิคนวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานเดียวกัน ให้การส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และมีการกำหนดโรงเรียนมีแนวปฏิบัติ แนวคิดใหม่ ๆ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในองค์กร นอกจากนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดกลางมีแบบแผน แนวปฏิบัติที่ชัดเจนได้รับการยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนที่ปฏิบัติมากอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการกับบุคลากรและสิ่งแวดล้อมในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดการสร้างแนวคิดใหม่หรือพัฒนาปรับปรุงใหม่มาใช้ในการทำงาน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้าสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันและเป็นประโยชน์ขึ้นมา อีกทั้งโรงเรียนขนาดกลางมีการส่งเสริม สนับสนุน กลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มาใช้พัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา สามารถผลักดันให้นำความคิดใหม่มาประยุกต์ และประสบความสำเร็จด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Ninworn et al. (2013) ได้ทำการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่าระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน ในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ตามที่

Cook (2002) ได้นำเสนอลักษณะร่วมขององค์กรนวัตกรรมจากการศึกษา 20 องค์กรนวัตกรรมที่มีชื่อเสียงของโลก

2.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก และผลการจัดลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม ทีมครูนวัตกรรม และวิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียน และครูโรงเรียนขนาดกลาง มีความเข้าใจและรับรู้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ โดยเฉพาะในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการศึกษาจึงต้องตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องทำงานแบบทีมงาน มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร อยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Poomseda (2021) ได้ศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ Harvard Business School (2003) ได้เสนอว่าองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์กร จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผู้นำในองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4) มีองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีบุคลากรและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากร มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง และมีการจัดการองค์ความรู้ภายใน 3. ผลการออกแบบกลยุทธ์และสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ากลยุทธ์และการสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ตัวชี้วัด และ 5) การประเมินผล ตามประเด็น 5 กลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์ 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรนวัตกรรม 3) การส่งเสริมและพัฒนาทีมครูนวัตกรรม 4) การส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 5) การส่งเสริมวิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลยุทธ์มีจุดเน้นที่จะทำให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรซึ่งในแต่ละกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และอาจเป็นเพราะว่าองค์กรนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโรงเรียนโดยเฉพาะในแต่ละองค์ประกอบ เพราะในการทำงานร่วมกันใน

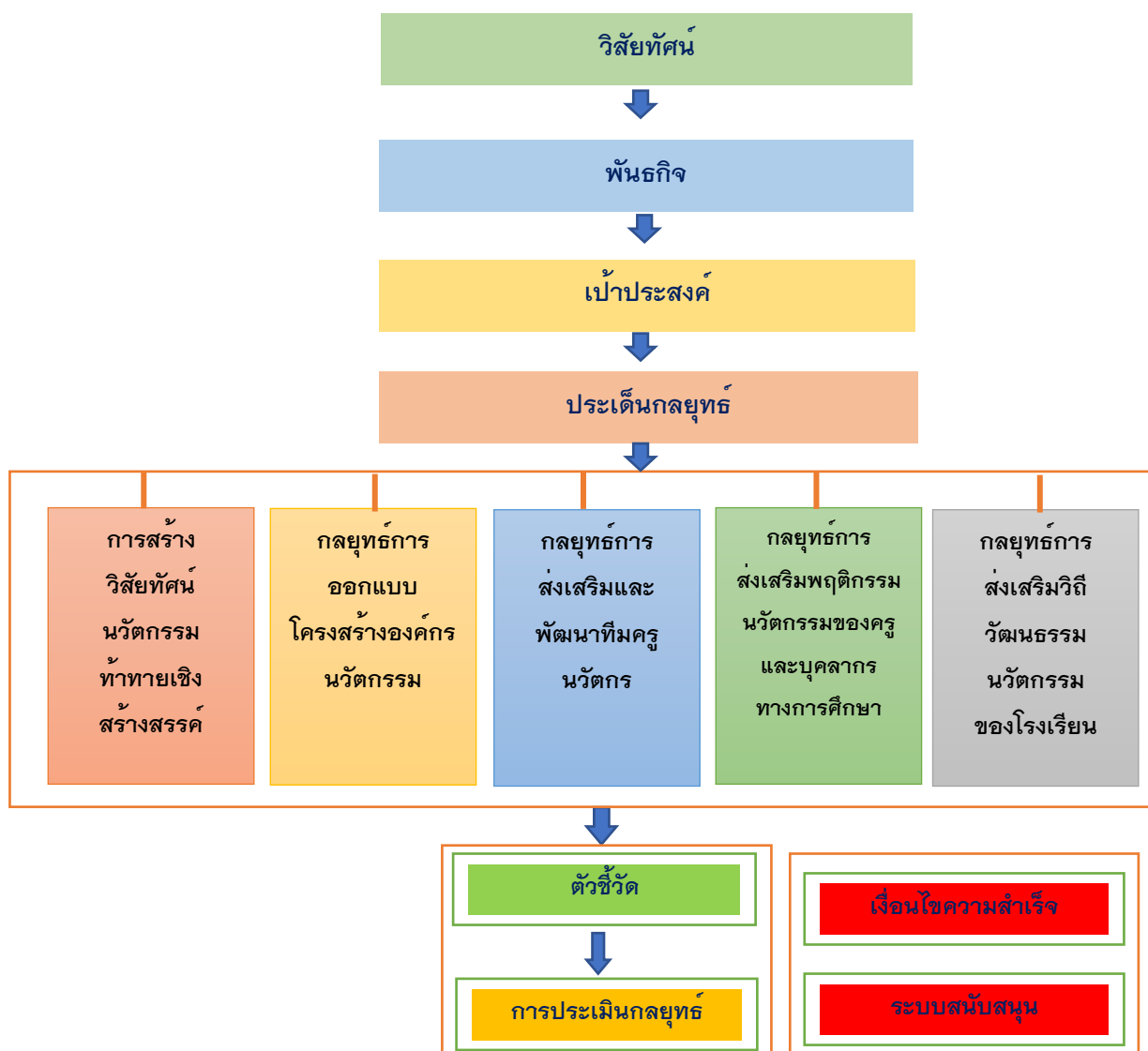
โรงเรียนต้องมีการวางแผนและการพัฒนานโยบาย และมีความจำเป็นที่จะต้องชี้แจงและจัดลำดับความสำคัญการทำงานของบุคคล ประกอบกับโครงสร้างองค์กรนวัตกรรมเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวัดวัฒนธรรมนวัตกรรมโดยจะต้องอาศัย การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ระดับของโอกาสในการฝึกอบรมและการศึกษาของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการเสริมพลังของบุคลากรในองค์กร ความสามารถของบุคลากรในการสร้างสรรค์ และการเข้าถึงการเสริมพลัง อีกทั้งซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Uankanya (2019) พบว่า กลยุทธ์การบริหารงานประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบ 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร กลยุทธ์ที่ 3 การนำผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาครูและบุคลากร และกลยุทธ์ที่ 5 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ สอดคล้องกับ McKinsey and Co (2010) กล่าวว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับโรงเรียนจึงสำคัญ จากการรายงานของระบบการศึกษาทั่วโลก พบว่า ผู้นำโรงเรียนเกือบทั้งหมดที่ประสบผลสำเร็จ ได้ให้ถ้อยคำที่สอดคล้องกันว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการทำงานเป็นสิ่งที่ต้องทำในขั้นแรกเสมอ สอดคล้องกับ Kim et al. (2007) ที่พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบทั่วไป (General) จะทำให้หน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นแบบหรือคุณลักษณะทั่วไป ส่วนโครงสร้างองค์กรแบบเฉพาะเจาะจง (Special) จะทำให้หน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นแบบเฉพาะเจาะจงด้วย ดังนั้น ถ้าองค์กรต้องการสร้างนวัตกรรมที่กว้างหรือแบบทั่วไปโครงสร้างองค์กรก็ต้องเป็นแบบทั่วไป

4. ผลการใช้กลยุทธ์และคู่มือกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก เชียงเหนือ พบว่า ก่อนการทดลองใช้กลยุทธ์ มีการดำเนินงานสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด และหลังการทดลองใช้ พบว่ามีการดำเนินงานสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีค่าพัฒนาการเพิ่มขึ้น 90.90 ซึ่งอยู่ในระดับ พัฒนาการระดับสูงมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดกลางได้ดำเนินการตามภารกิจ และหน้าที่หลักของการจัดการศึกษาโดยทั่วไป ซึ่งโรงเรียนสามารถที่จะพัฒนาตนเองตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และพบว่าซึ่งสอดคล้องกับ Moxley (2003) ที่ศึกษาพบว่า กลยุทธ์สามารถนำไปใช้พัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นด้วยกับประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้กระบวนการ สอดคล้องกับ Becker (2012) ที่กล่าวว่าองค์กรมีการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กรหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรซึ่งไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนผลการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลยุทธ์การบริหารความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง และคู่มือได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยอย่างถูกต้องสมบูรณ์ มีการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ ผ่าน

ขั้นตอนการพิจารณาโดยผู้เชี่ยวชาญ และดำเนินการทดลองใช้กับกลุ่มทดลองที่มีบริบทตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ จึงทำให้การประเมินคุณภาพผ่านเกณฑ์สอดคล้องกับซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Pimsorn (2014) พบว่า กลยุทธ์มีความสอดคล้องเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ Wongnaya (2014) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร พบว่า กลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ และผลการศึกษายังสอดคล้องกับ Phaopho (2014) พบว่า ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ มีความสอดคล้องกัน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ยังสอดคล้องตรงกันกับ และสอดคล้องกับ Wajosat (2018) พบว่า ผลการประเมินระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี จากผู้เชี่ยวชาญโดยรวมมีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของระบบอยู่ในระดับมากที่สุด

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลลัพธ์ ในด้านนวัตกรรมทางการศึกษา หรือความสำเร็จของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามองค์ประกอบของกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ตัวชี้วัด และ 5) วิธีการประเมิน ที่นำกระบวนการ แนวทาง วิธีการใหม่มาพัฒนาการจัดการศึกษา โดยการกระทำใหม่ สร้างใหม่ พัฒนาดัดแปลงจากสิ่งใด ๆ แล้วทำให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม ตามองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม 5 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์นวัตกรรม ทำลายเชิงสร้างสรรค์ 2) โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม 3) ทีมครูนวัตกรรม 4) การส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 5) วัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียน ประถมศึกษาขนาด กลาง
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุป

กลยุทธ์ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ตัวชี้วัด และ 5) วิธีการประเมิน และประเด็นกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์วัฒนธรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์ 2) โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม 3) ทีมครูนวัตกรรม 4) การส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 5) วิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน ปรากฏข้อค้นพบว่า การจะนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำขับเคลื่อนกลยุทธ์จะต้องสร้างวิสัยทัศน์วัฒนธรรมที่ท้าทายความสามารถและความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดขึ้นก่อน โดยใช้หลักการสร้างแรงบันดาลใจ และมีระบบการนิเทศติดตามแบบสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในองค์กรนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัด ควรนำประเด็นกลยุทธ์ประกอบไปด้วย การสร้างวิสัยทัศน์นวัตกรรมท้าทายเชิงสร้างสรรค์ การออกแบบโครงสร้างองค์กรนวัตกรรม การส่งเสริมและพัฒนาทีมครูนวัตกรรม การส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการส่งเสริมวิถีวัฒนธรรมนวัตกรรมของโรงเรียน ไปพิจารณาเพื่อใช้เป็นจุดเน้น หรือนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม และใช้เป็นแนวทางในการจัดฝึกอบรมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้เพิ่มพูน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษา

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นหน่วยงานกลางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ และส่งเสริมให้มีโรงเรียนนวัตกรรมต้นแบบในการพัฒนาการจัดการศึกษา และมีเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการพัฒนา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การจัดการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ กลยุทธ์ นโยบาย จุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ บริบทของสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

References

- Abbas, A.K., & Lichtman, A.H. (2003). *Cellular and molecular immunology* (5th ed.). Saunders.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006) Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47.
- Becker, S.W. (2012). *The Innovative Organization*. <http://www.chicagobooth.edu/faculty/selectedpapers/sp14.pdf>
- Cook, V. (2002). *Portraits of the L2 user*. Multilingual Matters.
- Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas*. AMACOM.

- Ellis, D. (1997). Modeling the information seeking patterns of engineering research scientists in an industrial environment. *Journal of Documentation*, 53(4).
DOI: 10.1108/EUM00000000007204
- Giles, S. (2018). *How VUCA Is Reshaping the Business Environment, and what it means for innovation*. <https://www.forbes.com/sites/sunniegiles/2018/05/09/how-vuca-is-reshaping-the-business-environment-and-what-it-means-for-innovation/?sh=674a8406eb8d>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *Supervision and Instructional: A Developmental Approach* (8th ed.). Allyn & Bacon.
- Harvard Business School. (2003). *The role of creativity as a driver of innovation*. Harvard Business School.
- Hay Group. (2005). *emotional competence inventory (ECI) technical manual*.
https://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf
- Holder, B.J., & Matter, G. (2008). The innovative organization. <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/1048/innova.html>
- Kim, D.Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295–315.
- Kim, L., Toh, Y.C., Voldman, J., & Yu, H. (2007). A practical guide to microfluidic perfusion culture of adherent mammalian cells. *Lab Chip*, 7(6), 681–94. DOI: 10.1039/b704602b
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- McKinsey & Co. (2010). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*. McKinsey & Company.
- Moxley, S.E. (2003). Strategic planning process used in school districts in the Southeastern United State. *Dissertation Abstracts International*, 64(2), 359–413.
- Ninworn, S., Chiwapimai, V., Uiwongse, S., & Ouppala, P. (2013). Development strategy of small schools to be learning organization in the upper northern Thailand. *SWU Educational Administration Journal*, 10(19). <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/4115>
- O'Reilly, C., & Caldwell, D. (2003). The impact of normative social influence on task perceptions and attitudes: A social information processing approach. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 1–14.

- Phaopho, Y. (2014). Development of strategies for participative management of basic education schools under Kamphaeng Phet primary education office. *Journal Of Education Naresuan University*, 16(4), 82–91. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/21945
- Pimsorn, S. (2014). Student quality development strategy under the secondary educational service area office 41. *Journal of Education Studies*, 42(3), 56–73. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/26019>
- Poomseda, T. (2021). A study of the current and desired states of small schools management for educational quality enhancement. *Journal of Education Studies*, 49(2). <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/254960>
- Sakdipan, T. (2010). *The guideline on Silpakorn University strategic planning for the eleventh National Education Plan (2012–2016)*[Doctoral dissertation, Silpakorn University].
- Sherwood, D. (2001). *Smart things to know about innovation & creativity*. Capstone Publishing.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Maneenop, V. (2019). *The development model toward innovative school under the office of the basic education commission in Thailand*. TEST Engineering & Management.
- Von Stamm, B. (2008). *Managing innovation, design and creativity* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- UNESCO. (2005). *School excellence: A training manual for educational management*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Institute for Capacity Building in Africa.
- Uankanya, B. (2019). Effective internal quality assurance management strategy for small-sized primary schools under the office of the basic education commission in the north-eastern region of Thailand. *Journal of Educational Administration, Khon Kaen University*, 15(1), 25–35.
- Udom, C., Paiboonrattananon, N., Butchiwan, P., Sachdev, H., & kanchanakitsophon, P. (2020). Organizational transition into innovative organization. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 3(1), 81–90. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/243519
- Wajasat, T. (2018). Educational quality development system in small schools under the office of pathumthani primary educational service area. *Journal of MCU Nakhondhat*, 5(2), 394–410.

- Watthanachai, S. (2018). The model contributing to an organizational innovation of Rajabhat Universities in Northeast Thailand. *Humanities and Science Journal, Ubon Ratchathani Rajabhat University*, 12(2).
- Weiss, S. D., & Legrand, P. C. (2011). *Innovative intelligence*. John Wiley & Sons.
- Wichitchanya, W. (2012). The components of the innovative organization: Evidence from Thailand. *Review of Business & Finance case studies*, 3(1), 13–21.
- Wongnaya, S. (2014). Factors affecting learning organization of Rajabhat Universities in the Northern Region. *The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal*, 12(1), 37–53.