



A Study of Innovative Organizational Culture in Schools

Rattiya Phornsuan^{1*}, & Wallapha Ariratana²

¹ Faculty of Interdisciplinary Studies, Khon Kaen University

² Faculty of Interdisciplinary Studies, Khon Kaen University

* Corresponding author. E-mail: rattiya.ph@kkumail.com

Abstract

The purpose of this study was to investigate the current conditions, desirable conditions, and priority needs for developing an innovation culture in secondary schools under the Bueng Kan Secondary Educational Service Area Office. The population comprised 25 secondary schools, and the sample consisted of 278 participants, including 17 school administrators and 261 teachers. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table, and stratified random sampling based on school size was employed. The research instrument was a five-point Likert-scale questionnaire, with an overall reliability coefficient of 0.987. Data were analyzed using frequencies, percentages, means, standard deviations, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}). The results indicated that the current state of innovation culture in schools was moderate overall, whereas the desirable condition was at the highest level. In terms of current condition, the highest mean score was observed for autonomous work motivation, while the lowest mean scores were observed for innovation skills and risk acceptance. Regarding the desirable condition, autonomous work motivation remained the highest-ranked dimension, whereas risk acceptance received the lowest mean score. The analysis of priority needs revealed that open communication was the most critical area requiring development (PNI_{Modified} = 0.312), followed by innovation skills (PNI_{Modified} = 0.311). The dimension with the lowest priority need was risk acceptance (PNI_{Modified} = 0.301).

Keywords: Innovation, Innovation culture, Innovation Culture Development Model



การศึกษาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา

รติยา พรสุวรรณ^{1*}, และวัลลภา อารีรัตน์²

1 คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2 คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

* Corresponding author. E-mail: rattiya.ph@kkumail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 25 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 17 คน ครู 261 คน โดยสุ่มจากตาราง Krejcie & Mogan และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.987 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านทักษะการสร้างนวัตกรรม และด้านการยอมรับความเสี่ยง สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการยอมรับความเสี่ยง ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา ด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง ($PNI_{Modified} = 0.312$) รองลงมาคือ ด้านทักษะการสร้างนวัตกรรม ($PNI_{Modified} = 0.311$) และลำดับความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการยอมรับความเสี่ยง ($PNI_{Modified} = 0.301$)

คำสำคัญ: นวัตกรรม, วัฒนธรรมนวัตกรรม, การพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ที่ขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในการปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาให้ก้าวทันยุคสมัย วัฒนธรรมนวัตกรรมคือค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีคุณค่า (Martins & Terblanche, 2003) โดยในบริบทของสถานศึกษา วัฒนธรรมนวัตกรรมไม่ได้จำกัดอยู่แค่การประดิษฐ์สิ่งของ แต่ยังรวมถึงการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดเชิงนวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของทุกคน (Schein, 2010) แนวคิดนี้ได้รับการยืนยันจากนักวิชาการไทยอย่าง สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย (2565) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษาว่าเป็นการปลูกฝังความเชื่อที่ว่าทุกคนสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ ผู้บริหารทางการศึกษาคควรมีมุมมองกว้างไกลและเป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งจะสนับสนุนและให้อิสระแก่บุคลากรในการริเริ่มนวัตกรรม ซึ่งช่วยสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Collaborative Creativity) สถานศึกษาต้องเป็นพื้นที่ที่เปิดกว้างให้ทุกคนได้ระดมสมองและทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนแนวคิดเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างนวัตกรรม (Amabile & Khair, 2008) การยอมรับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Risk-



taking and Learning from Failure) วัฒนธรรมนวัตกรรมที่แท้จริงต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองโดยไม่กลัวความผิดพลาด และมองความล้มเหลวเป็นก้าวสำคัญในการพัฒนา (Pisano, 2015) ซึ่งเป็นการปลูกฝังทัศนคติที่พร้อมจะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในสถานศึกษาหลายมิติ

การที่สถานศึกษาจะมีผู้บริหารที่มีคุณภาพและสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ท้าทายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีทักษะการเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งไม่ใช่เพียงการจัดการงานทั่วไป แต่เป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานให้กับ การสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงในด้านบวกผู้บริหารต้องมีความเข้มแข็งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นระบบ (Hargreaves & Fink, 2005) พร้อมทั้งพัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพ ในการคิดริเริ่มและกล้าลองสิ่งใหม่ ๆ วัฒนธรรมการบริหารเชิงนวัตกรรมเช่นนี้ช่วยให้ครูได้รับอิสระและความมั่นใจในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย และกล้าที่จะการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ (Fullan, 2011) ขณะเดียวกันนักเรียนจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับความรู้มาเป็นผู้สร้างความรู้ ได้รับการปลูกฝังทักษะสำคัญแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งล้วนเป็นผลลัพธ์จากการบริหารนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ และเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างบุคลากรคุณภาพเพื่อการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จ

วัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษามีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนและยกระดับการบริหารการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 เพราะแนวปฏิบัติที่หล่อหลอมพฤติกรรม ความเชื่อ และทัศนคติของครู บุคลากร และผู้เรียน ให้มุ่งเน้นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การกล้าทดลองสิ่งใหม่ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมลักษณะนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้ครูมีแรงจูงใจในการคิดค้นนวัตกรรมการสอนที่สอดคล้องกับผู้เรียน (Fullan, 2011) เมื่อสถานศึกษามีวัฒนธรรมนวัตกรรมที่เข้มแข็ง การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียนก็จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกฝ่ายมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Deal & Kennedy, 2000) นอกจากนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรมยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันทางการศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม เพื่อก้าวสู่ความเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในระดับโลก ดังนั้นการบริหารการศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาอย่างยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า การบริหารและพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัย ทัศนคติที่ชัดเจน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือร่วมใจ และการขับเคลื่อน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยน เพื่อสร้างความยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในอนาคต (หทัยทิพย์ อุปธรรม, 2567)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ มีสถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดทั้งหมด 25 แห่ง และสถานศึกษาแต่ละแห่งมีนโยบายการพัฒนาและบูรณาการนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ให้ความสำคัญกับสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นการดำเนินงานในสถานศึกษาจึงต้องมีการสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ การที่สถานศึกษาจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการในองค์กร รวมทั้งการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดวิถีการปฏิบัติงานแนวใหม่ ที่ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานที่มุ่งสร้างนวัตกรรมในชั้นเรียน ดังนั้น พฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมของ



สถานศึกษา โดยเน้นการปรับวิธีการทำงานของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบลงมือทำ รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษา ที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การยกระดับสถานศึกษาให้กลายเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม เพื่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยแนวทางดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกรอบปฏิบัติที่ช่วยชี้ทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอิงจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ ทฤษฎี และแนวคิดที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถแปลงจากแนวคิดเชิงนามธรรมไปสู่รูปธรรมที่ปฏิบัติได้จริง เช่น การจัดทำแผนภาพ แผนผัง หรือกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน (กฤตภาส เจริญพินิจวงศ์, 2564) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษาในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งออกแบบให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของสถานศึกษากับการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เช่น การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการริเริ่มนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรในศตวรรษที่ 21 (สุชาติ ไตรภาพสกุล และชาคริต พิษญากร, 2567)

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ จึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา เพื่อให้ได้แนวทางนำไปใช้ในสถานศึกษา ซึ่งจะประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและมุ่งนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬมีคุณภาพในระดับใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา จากเอกสารงานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อสร้างแนวการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยได้ใช้หลักการและแนวคิดของ Dieffenbacher (2022) เป็นหลัก โดยพิจารณาความถี่ร้อยละขององค์ประกอบตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ทำให้ได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสื่อสารอย่างเปิดกว้าง 2) ทักษะการสร้างนวัตกรรม 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ 5) การยอมรับความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสื่อสารอย่างเปิดกว้าง หมายถึง พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ และความคิดเห็นอย่างอิสระ โปร่งใส และเป็นธรรม ระหว่างผู้บริหาร บุคลากร ชุมชนและผู้ปกครอง ภายใต้การใช้เทคโนโลยีเพื่อความเปิดกว้าง อำนวยความสะดวก โดยเปิดเผยข้อมูลเพื่อลดความขัดแย้ง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในสถานศึกษา

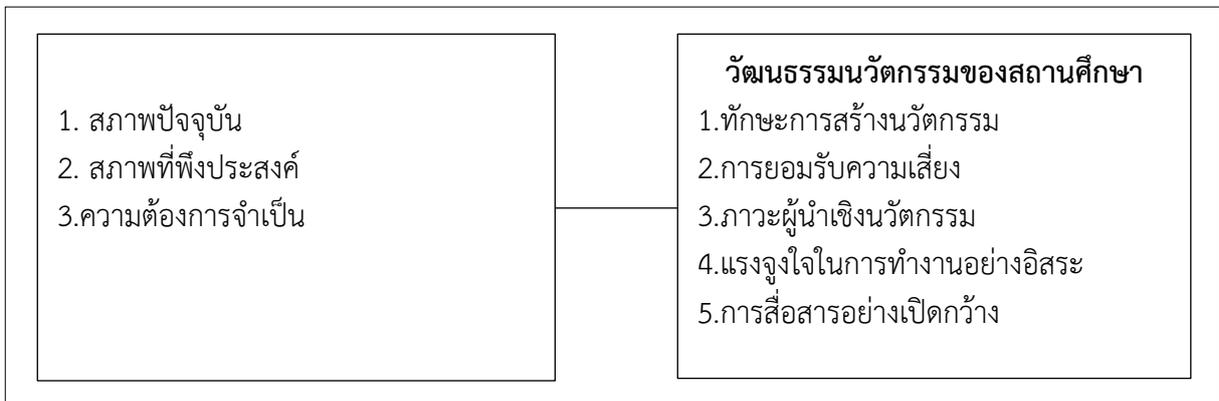


2. ทักษะการสร้างนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมความสามารถของบุคลากรในการคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม เพื่อพัฒนาวัตกรรมโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อย่างมีความรับผิดชอบและยอมรับความผิดพลาดในการสร้างนวัตกรรม พร้อมปรับปรุงจนบรรลุตามเป้าหมาย

3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติการจัดการสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องระบุนวัตกรรมที่มุ่งนวัตกรรมสู่การสร้างเครือข่ายในการถ่ายทอดนวัตกรรมสู่การปฏิบัติด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร

4. แรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหาร ต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ โดยการยกย่อง ชื่นชมจากผลงานที่ทำ ส่งเสริมความสุขในการทำงานและการจัดสรรเวลาในการทำงานและการดำเนินชีวิตอย่างสมดุล

5. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง พฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อเตรียมการจัดการกับความไม่แน่นอนร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการยอมรับความเสี่ยง การวางแผนและประเมินอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลและการสื่อสารอย่างปลอดภัยเพื่อลดความเสี่ยง โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการวิจัยเอกสาร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีรายละเอียดวิธีการดาเนินวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,072 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2568 จาก 25 โรงเรียน จำนวน 261 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 17 คน ครูจำนวน 261 คน รวมทั้งสิ้น 278 คน โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซีและมอร์แกน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากวัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะการสร้างนวัตกรรม 2) การยอมรับความเสี่ยง 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) แรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ 5) การสื่อสารอย่างเปิดกว้าง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน โดยผู้วิจัยเตรียมเครื่องมือ และยื่นขอหนังสือความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บึงกาฬ และแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในรูปแบบลิงค์ และ QR Code โดยใช้ Google Form

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์โดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)
- 3) จัดลำดับค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ของการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้วยการใช้เทคนิคหรือการคำนวณหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากสูตร $PNI_{Modified}$ และเรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย และนำเสนอข้อมูลเป็นตาราง

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมนวัตกรรมสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.52$) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านทักษะการสร้างนวัตกรรมและด้านการยอมรับความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.46$)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมนวัตกรรมสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.59$) และด้านการยอมรับความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.50$)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ระหว่าง 0.3015 – 0.3123 ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง ($PNI_{Modified}$)



= 0.3123) รองลงมา คือ ด้านทักษะการสร้างนวัตกรรม ($PNI_{Modified} = 0.3112$) ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ($PNI_{Modified} = 0.3085$) ด้านทักษะการสร้างนวัตกรรม ($PNI_{Modified} = 0.3032$) และลำดับความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการยอมรับความเสี่ยง ($PNI_{Modified} = 0.3015$) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตาราง 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น (PNI) ของการพัฒนาวัฒนธรรม นวัตกรรมของสถานศึกษา

วัฒนธรรมนวัตกรรม ของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1.ด้านการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง	3.48	0.72	ปานกลาง	4.57	0.61	มากที่สุด	0.312	1
2.ด้านทักษะการสร้างนวัตกรรม	3.46	0.66	ปานกลาง	4.54	0.49	มากที่สุด	0.311	2
3.ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	3.50	0.66	ปานกลาง	4.58	0.51	มากที่สุด	0.308	3
4.ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ	3.52	0.70	มาก	4.59	0.51	มากที่สุด	0.303	4
5.ด้านการยอมรับความเสี่ยง	3.46	0.70	ปานกลาง	4.50	0.51	มากที่สุด	0.301	5
รวม	3.48	0.69	ปานกลาง	4.56	0.53	มากที่สุด	-	

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผล สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ วัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ในภาพรวม พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรด้วยการใช้คำพูดเชิงบวก พร้อมทั้งส่งเสริมการทำงานด้วยความสุขและทัศนคติเชิงบวก ขณะเดียวกันสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรให้การยอมรับและชื่นชมผลงานซึ่งกันและกัน ควบคู่กับการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถจัดตารางงานให้เหมาะสมกับภาระงานและชีวิตส่วนตัว รวมทั้งวางแผนและกำหนดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวตรงกับ สถิตา สิริพัชรนันท์ และคณะ (2566) อธิบายว่า การจูงใจภายในองค์กรในบริบทของสถานศึกษาควรเริ่มจากการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสุขและความมั่นคง โดยผู้บริหารใช้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและยอมรับผลงานซึ่งกันและกัน ควบคู่กับการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถวางแผน จัดลำดับความสำคัญของงาน และจัดสมดุลระหว่างภาระงานกับชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ในภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่า สถานศึกษามีลักษณะการบริหารจัดการที่ให้



ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารงานและเวลา ควบคู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุข ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Schein (2010) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือแบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐานร่วม ที่สมาชิกเรียนรู้และยึดถือร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรม การทำงานร่วมกัน และความผูกพันต่อองค์การแนวคิดวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก การยอมรับคุณค่า และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ

3. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีค่า PNI_{Modified} สูงสุด คือ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง รองลงมาคือ ด้านทักษะการสร้างนวัตกรรม ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ และด้านการยอมรับความเสี่ยง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบในทุกด้านนั้นมีความจำเป็นและมีความสำคัญที่ต้องพัฒนา ตามลำดับ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดกว้างเป็นองค์ประกอบในวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา ที่สถานศึกษาควรคำนึงถึงเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับ Schein (2010) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดกว้างและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers (2003) ที่ชี้ว่าการสื่อสารเป็นกลไกสำคัญของกระบวนการแพร่กระจายนวัตกรรม และแนวคิดของ Amabile (1996) ที่เห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและสนับสนุนทางสังคม เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์การ

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน ของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 2 ด้าน คือ ด้านทักษะการสร้างนวัตกรรม และด้านการยอมรับความเสี่ยง

2. ผลการศึกษา สภาพที่พึงประสงค์ ของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

ผลการศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านด้านการยอมรับความเสี่ยง

3. ผลการศึกษา ลำดับความต้องการจำเป็น ของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

ผลการศึกษา ลำดับความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ พบว่า ในภาพมีความต้องการจำเป็นอยู่ระหว่าง 0.301 - 0.312 ซึ่งด้านการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านทักษะการสร้างนวัตกรรม ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างอิสระ และลำดับความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการยอมรับความเสี่ยง



องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการวิจัยได้องค์ประกอบของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษาและผลการจัดลำดับความ ต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ พบว่า ด้านการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดที่ต้องเร่งพัฒนาเป็นลำดับแรก ซึ่งการ สื่อสารอย่างเปิดกว้างถือเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม เนื่องจากช่วย ลดข้อจำกัดในการแสดงความคิดเห็น เสริมสร้างความไว้วางใจ และกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ซึ่ง จำเป็นต้องเกิดจากผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม วิธีคิด และค่านิยมขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการ พัฒนาระบบและกระบวนการสื่อสารภายในให้มีความเปิดกว้างและมีส่วนร่วม อันจะเป็นกลไกสำคัญในการ ผลักดันสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาและเติบโตอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมนวัตกรรม

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการวิจัยเอกสาร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬและสถานศึกษาสามารถนำวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนด นโยบายหรือวางยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม โดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้น นี้สามารถประยุกต์ใช้ในหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมให้กับสถานศึกษาอย่าง เป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ทั้งยังสามารถต่อยอดสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็น



ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังสถานศึกษาในบริบทพื้นที่อื่นหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่หลากหลายมากขึ้น รวมทั้งใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานหรือการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อศึกษาผลของรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมต่อผลลัพธ์ของสถานศึกษาในเชิงลึกยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กฤตภาส เจียรพินิจพงศ์. (2564). การออกแบบโมเดลการขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร. *วารสารการบริหารและพัฒนา*, 45-58.
- ลลิตา สิริพัชรนันท์, เพ็ญศรี ฉิรินัง, อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ, & วรเดช จันทรรศ. (2566). การจูงใจพนักงานใน องค์การสำหรับการจัดการสมัยใหม่. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 127-136.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). *รายงานแนวโน้มการศึกษาไทยในอนาคต*. พริกหวานกราฟฟิค.
- สุชาติ ไตรภพสกุล & ชาคริต พิษฐานุกร. (2567). การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษาด้วยการพัฒนาสมรรถนะครู. *วารสารวิจัยการศึกษา*, 88-102.
- สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการส่งเสริมวัฒนธรรม
- สุวิมล ว่องวานิช. (2564). *การวิจัยและสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หทัยทิพย์ อุปธรรม. (2567). แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Deal*, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley.
- Fullan, M. (2011). Whole system reform for innovative teaching and learning. In *Microsoft-ITL*
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2005). Sustainable leadership. *The Essentials of School Leadership*, 173-189.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 64-74.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 44-54. *Review*, 100-109.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Stefan F. Dieffenbacher. (2022). *How to create innovation: The ultimate guide to proven strategies and business models to drive innovation and digital transformation*. Independently published.