ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

สำนักหอสมุดกลาง

โดย
นางสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

สำนักหอสมุดกลาง

โดย
นางสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

DIRECTOR'S ADMINISTRATIVE SKILLS AND INNOVATIVE ORGANIZATION IN KANCHANABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

สำนักหอสมุดกลาง

By

Supaporn Laosubcharoen

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Education Program in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2013

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” เสนอโดย นางสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สำนักหอสมุดกลาง

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์
2. อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

...../...../.....

54252336 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : ทักษะการบริหาร / องค์การนวัตกรรม

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ : ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ และ อ.ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว. 170 หน้า

การวิจัยครั้งมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 86 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 344 คน เครื่องมือที่ใช้วิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ เดรคและโรว์ (Drake and Roe) และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา ของทิดด์ เบสเซ็นท์ และพาวิทต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านมโนภาพ

2. ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสาร โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรที่มีความสำคัญ วิสัยทัศน์ร่วม การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ปัจจัยภายนอก และองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ลายมือชื่อนักศึกษา..... ปีการศึกษา 2556
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

54252336 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : ADMINISTRATIVE SKILLS / INNOVATIVE ORGANIZATION
SUPAPORN LAOSUBCHAROEN : DIRECTOR'S ADMINISTRATIVE SKILLS AND INNOVATIVE ORGANIZATION IN KANCHANABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2 THESIS ADVISORS : SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D. AND VORAKARN SUKSODKIEW, Ph.D. 170 pp.

The purposes of this research were to find : 1) director's administrative skills in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2 ,2) innovative organization of school in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2, and 3) the relationship between director's administrative skills and innovative organization of school in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. The samples were 86 schools in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. The respondents in each school consisted of 4 persons : school director, deputy director and 2 teachers, with the total of 344. the instrument was a questionnaire regarding the administrative skill based on the theory of Drake and Roe and innovative organization based on the theory of Tidd, Bessant and Pavitt. The statistical used were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results were found that

1) director's administrative skills in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2, as a whole and individual were found at a high level; ranking from the highest to the lowest as follow : human skills, cognitive skills, technical skills, educational and instruction skills and conceptual skills.

2) innovative organization of schools in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2, as a whole and individual were found at a high level; ranking from the highest to the lowest as follow : effective team working, communication, appropriate organization structure, creative climate, stretching training and development, key individual, shared vision, high involvement in innovation, external focus and the learning organization.

3) director's administrative skills and innovative organization of school in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2 was related with a statistically significant at .01 level.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University

Student's signature ..... Academic Year 2013

Thesis Advisor's signature 1..... 2.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี โดยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด และแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และคณะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทุกท่าน ซึ่งได้อำนวยความสะดวก ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.ชัยนนท์ นิลพัฒน์ ดร.วรกาญจน์ อินทรโสภา ผศ.ตรึงตรา แสนสมุทร ศน.กมลวรรธน์ มนต์ประสิทธิ์ และผอ.ปรีชา ศรีนวล ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 31/1 ตลอดจนครอบครัวของผู้วิจัยทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายคุณประโยชน์ใดๆ ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่ บิดา มารดา และครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ
กิตติกรรมประกาศ..... ฉ
สารบัญตาราง..... ญ
สารบัญแผนภูมิ..... ฏ
บทที่
1 บทนำ..... 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 2
ปัญหาของการวิจัย..... 6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 10
ข้อคำถามของการวิจัย..... 10
สมมติฐานการวิจัย..... 10
ขอบข่ายทางทฤษฎีของของการวิจัย..... 11
ขอบเขตของการวิจัย..... 15
นิยามศัพท์เฉพาะ..... 17
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 18
ทักษะการบริหารของผู้บริหาร..... 18
ความหมายของทักษะการบริหารและผู้บริหารสถานศึกษา..... 18
ทักษะการบริหาร..... 21
ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร..... 25
ทักษะด้านความรู้ความคิด..... 25
ทักษะด้านเทคนิค..... 27
ทักษะด้านการศึกษาและการสอน..... 29
ทักษะด้านมนุษย์..... 30
ทักษะด้านมโนภาพ..... 32
ความเป็นองค์การนวัตกรรม..... 35
ความหมายของนวัตกรรม..... 36
ทฤษฎีนวัตกรรม..... 38
ทฤษฎีนวัตกรรมในแนววิศวกรรม..... 39
ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวการตลาด..... 39
ทฤษฎีนวัตกรรมห่วงโซ่ความสัมพันธ์..... 40

บทที่ หน้า
ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายเทคโนโลยี..... 40
ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายทางสังคม..... 41
แหล่งที่มาของนวัตกรรม..... 43
ประเภทของนวัตกรรม..... 45
องค์การนวัตกรรม..... 50
ความหมายขององค์การนวัตกรรม..... 50
หลักการพื้นฐานขององค์การนวัตกรรม..... 52
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม..... 54
องค์ประกอบของความเป็นองค์การนวัตกรรม..... 56
ตัวแบบองค์การนวัตกรรม..... 72
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 79
ข้อมูลพื้นฐาน..... 79
สถานที่ตั้ง..... 79
เขตพื้นที่บริการ..... 79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 80
งานวิจัยในประเทศ..... 80
งานวิจัยต่างประเทศ..... 88
สรุป..... 93
3 การดำเนินงานวิจัย..... 94
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 94
ระเบียบวิธีวิจัย..... 95
แผนแบบการวิจัย..... 95
ประชากร..... 95
กลุ่มตัวอย่าง..... 96
ผู้ให้ข้อมูล..... 96
ตัวแปร..... 97
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย..... 100
การสร้างเครื่องมือ..... 101
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 102
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 102
สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย..... 102
สรุป..... 103

บทที่ หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 104
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม... 104
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2..... 106
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2..... 112
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2..... 123
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 126
สรุปผลการวิจัย..... 126
อภิปรายผล..... 127
ข้อเสนอแนะ..... 133
ข้อเสนอแนะทั่วไป..... 133
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... 135
รายการอ้างอิง..... 136
ภาคผนวก..... 146
ภาคผนวก ก หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ ผู้เชี่ยวชาญ และรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ..... 147
ภาคผนวก ข หนังสือราชการขอทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาขอทดลองเครื่องมือวิจัย..... 150
ภาคผนวก ค หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย..... 153
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 157
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2..... 159
ประวัติผู้วิจัย..... 170

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	รายงานสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) ด้านการบริหารจัดการในโรงเรียน	7
2	รายงานสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) ด้านการพัฒนาครู	8
3	ข้อมูลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต2	79
4	ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2	96
5	ความถี่ และร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	105
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม	106
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความรู้ความคิด	107
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านเทคนิค	108
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการศึกษาและ การสอน	109
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านมนุษย์	110
11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านมโนภาพ	111
12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม	112

ตารางที่ หน้า
13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม..... 113
14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม..... 114
15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ..... 115
16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา..... 116
17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม..... 117
18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ..... 118
19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์..... 119
20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านปัจจัยภายนอก..... 120
21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านการสื่อสาร..... 121
22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้..... 122
23 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 124

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	14
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	16
3	ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษาของเดรคและโรว์ (Drake and Roe).....	23
4	ตัวแบบองค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของ เวรคคิง (Vrakking).....	74
5	ตัวแบบองค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.....	75
6	ตัวแบบองค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของ นัทธี จิตสว่าง.....	76
7	ตัวแบบองค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของ ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์.....	78

สำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัย ศิลปากร

บทที่ 1
บทนำ

เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อมนุษย์ ไม่ว่าในระดับปัจเจกบุคคล องค์การ หรือประเทศชาติ เทคโนโลยีช่วยทำให้มนุษย์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความเป็นอยู่ที่สะดวกสบายขึ้น นอกจากนี้ เทคโนโลยียังคงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับบริษัทและประเทศชาติ ตลอดจนยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับอาณาประเทศในเวทีโลก ดังนั้น บุคคล องค์การ หรือประเทศใดที่ล้าหลังด้านการสร้าง ผลิต ใช้ หรือจัดการเทคโนโลยี ย่อมตกอยู่ในภาวะที่เสียเปรียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกมีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ผนวกกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีที่รวดเร็วเป็นเครื่องเสริมแรงอันสำคัญที่ทำให้โลกมีความเป็นพลวัตมากขึ้น บุคคล หรือองค์การที่เข้าใจ และสามารถจัดการเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพในภาวะความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้เท่านั้นที่จะคงความสามารถในการแข่งขันบนเวทีโลกนี้ได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นในโลกของการทำงานและธุรกิจจึงมีการเปลี่ยนแปลงจากวิธีการแบบดั้งเดิมไปสู่แนวทางปฏิบัติและแนวคิดแบบใหม่ ด้วยเหตุนี้นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การจึงนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ถ้าองค์การใดไม่สามารถที่จะพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยวิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ แล้ว ก็ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้องค์การของตนประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ ความสนใจในปัจจุบันต่อนวัตกรรม และความสัมพันธ์ของนวัตกรรมต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก่อให้เกิดโครงร่างงานวิจัยในแง่มุมต่างๆ มากมายที่เกี่ยวเนื่องกับกระบวนการของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเมื่อไม่กี่ปีมานี้ เทคโนโลยีได้ถูกกำหนดให้เป็นอาวุธในการแข่งขันสำหรับองค์การ ความสำเร็จของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี คือความสามารถในการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ขาดความรอบรู้ในกระบวนการนวัตกรรมก็จะเป็นอุปสรรคต่อการจัดการในกระบวนการหรือต่อการนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการไปประยุกต์ใช้[1]

ในศตวรรษที่ 21 ยุคแห่งปรากฏการณ์ที่สามารถสัมผัสได้ถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกที่หมุนเร็วขึ้น ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาจากเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) องค์การต่างๆ ต้องปรับตัวและจำเป็นต้องแข่งขันกันด้วย “ความคิดสร้างสรรค์” (Creativity) และ “นวัตกรรม” (Innovation) เพื่อสร้างความแตกต่างในกระบวนการส่งมอบสินค้า

---

[1]บดินทร์ รัศมีเทศ, **การจัดการเทคโนโลยีสร้างฝันสู่นวัตกรรม : กลยุทธ์การจัดการเทคโนโลยีเพื่อความเป็นเลิศ** (กรุงเทพฯ : แสงดาว จำกัด, 2550), 20.

หรือบริการจนถึงมือผู้บริโภคพร้อมกับความพึงพอใจสูงสุด องค์การที่จะอยู่รอดได้ในอนาคตภายใต้สภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์และสามารถดึงศักยภาพของคนในองค์การออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความแตกต่างที่ทำให้องค์การเติบโตได้อย่างยั่งยืน[2]

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พุทธศักราช 2555-2559) ในยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ประเทศไทยต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่ปรับเปลี่ยนเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะข้อผูกพันที่จะเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 จึงจำเป็นต้องนำภูมิคุ้มกันทีมีอยู่พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้นมาใช้ในการเตรียมความพร้อมให้แก่คน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม จากภาวะคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ต้องเน้นการพัฒนาบนฐานความรู้และสร้างนวัตกรรม รวมถึงการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้อย่างกว้างขวางด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทย ซึ่งปัจจุบันคุณภาพการศึกษายังก้าวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และยังไม่พร้อมที่จะเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นจำเป็นต้องสร้างความพร้อมสำหรับเชื่อมโยงด้านกายภาพทั้งโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพคน การเสริมสร้างองค์ความรู้ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย[3] ในการบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Administration) ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญของข้าราชการและบุคลากรขององค์การให้มีความสอดคล้องอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์การ ตามหลักการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ มีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการ

---

[2]วีระวุฒิ วัจนะพุกกะ และ อาทิตยา อรุณศรีโสภณ , **ชุมชนแห่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์**, accessed 12 September 2012. Available from http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july_sep_10/pdf/aw2.pdf

[3]**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11**, accessed 12 September 2012. Available from http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2554/E/152/1.PDF

กำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่นำไปสู่ความเป็นจริงได้ และมีการกำหนดหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้บัญญัติเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

2. ต้องสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชากรสมัยใหม่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม

4. ต้องมีการสร้างความร่วมมือในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกัน เพื่อมุงผลสัมฤทธิ์เป้าประสงค์ของงาน โดยข้าราชการและบุคลากรในทุกระดับขององค์การจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างไร และเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน[4]

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานอย่างจริงจัง[5] ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษาของหลายประเทศไปใช้ พบว่า ทักษะของผู้บริหารเป็นตัวการสำคัญที่จะทำให้คุณภาพของสถานศึกษาดีขึ้นและจากประสบการณ์และผลการวิจัยของทุกประเทศได้ข้อสรุปตรงกันว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จประเทศต่างๆ จึงดำเนินยุทธศาสตร์ที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่นสหราชอาณาจักร ได้ระบุถึงผู้ที่จะเป็นครูใหญ่จะต้องมีทักษะในการบริหารจัดการสูงโดยมีการกำหนดมาตรฐานคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ สำหรับประเทศสิงคโปร์ซึ่งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ เชื่อมั่นว่าครูใหญ่เป็นจุดสำคัญที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูใหญ่อย่างมากด้วยวิธีการต่างๆ สิ่งที่สิงคโปร์ให้ความสำคัญด้วยการสนับสนุนเป็นพิเศษคือในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมมาใช้สร้างความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน[6]

---

[4]**สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา**, accessed 12 September 2012. Available from http://www.vru.ac.th/goodgovru/law/08.pdf

[5]ชูชีพ บุญศรี, “ทักษะการบริหาร,” **วารสารวิชาการ** 8,9 (พฤษภาคม) 2545 : 18.

[6]กรมวิชาการ, **คู่มือการประเมินคุณภาพการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544),3.

แคทซ์ (Katz) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร โดยจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) เป็นสิ่งสำคัญที่มีต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ[7] สำหรับแนวความคิดของ เดรคและโรว์ (Drake and Roe) แสดงทัศนะเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาควรมี 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Education and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) 5) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills)[8] และเซอร์จิโอวานนี่ (Sergiovanni) ได้เสนอแนวคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาในโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องเป็นผู้มีทักษะการบริหารเพราะผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถเลือกเน้นความสนใจในสิ่งที่เป็นความสำคัญและเป็นค่านิยมของโรงเรียน ดังนั้นสมาชิกในโรงเรียนจะมีความเข้าใจตรงกันว่า อะไรคือเป้าหมายสำคัญของโรงเรียน และทุกคนจะปฏิบัติงานของตนให้บรรลุเป้าหมายนั้น[9] การบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง(do thing right) ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การได้ดี ในขณะที่ผู้นำจะมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง (do right things) ความมีประสิทธิผล (effectiveness) และความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่[10] นอกจากนี้การแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible asset) ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว[11]

---

[7]Robert L. Katz, “Skill of An Effective Administrator,” **Harvard Business Review 52**, 2 (September-October 1974) : 90-102.

[8]Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 30.

[9]Thomas J. Sergiovanni, **Factors which Affect Satisfaction of Teacher. Explorations in Educational Administration** (New Jersey: Prentice-Hall Inc.,1983), 4-13.

[10]Kathryn M. Bartol., **Management A Pacific Rim focus**, 2nd ed.(Roseville NSW : McGraw-Hill, 1998), 547.

[11]สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ:จิรวัฒน์เอ็กซ์เพรส, 2548), 7.

นวัตกรรมเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนในลักษณะเป็นของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือของเก่าที่มีอยู่เดิมแต่ได้รับ การปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้เชิงพาณิชย์ได้[12]

องค์การนวัตกรรมต้องมีการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงเพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การมีความเคลื่อนไหว ผู้นำต้องกระตุ้นบุคลากรในองค์การให้ทำงานและมีความมุ่งมั่นสร้างความภักดีต่อองค์การในหมู่บุคลากร และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองทำ[13] องค์การนวัตกรรมมีความสำคัญในปัจจุบัน เพราะข้อจำกัดของทรัพยากรต่างๆ ที่มีในโลกซึ่งลดน้อยลงไปเรื่อยๆ และกำลังจะหมดไปจึงส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติต้องพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ธุรกิจของตนเองอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน[14] องค์การนวัตกรรมจะนำมาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อลูกค้าหรือผู้มารับบริการ จะเห็นได้จากการสร้างความพึงพอใจ การสร้างความแตกต่าง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการลดต้นทุนในการบริหารจัดการ[15] การพัฒนาองค์การให้มีลักษณะเป็น Innovative Organization หรือองค์การแห่งนวัตกรรมในอนาคตนั้น การบริหารจัดการองค์การเพื่อนำไปสู่องค์การนวัตกรรมถือเป็นความท้าทายของผู้บริหารองค์การอย่างยิ่ง การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม Innovative Organization ในที่นี้มิได้หมายถึงการมีหน่วยงานทางด้านการวิจัย และพัฒนา (research and development) เท่านั้น แต่หากองค์การต้องการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม จะต้องเกิดจากกระบวนการในการบริหารจัดการองค์การ ตลอดจนผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยผู้บริหาร บุคลากร จะต้องมีความรู้ความเข้าใจตลอดจนมีความสามารถ มีความต้องการจะปรับเปลี่ยนพัฒนาทั่วทั้งองค์การ จึงจะสามารถไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้[16]

---

[12]กีรติ ยศยิ่งยง, **องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิด และกระบวนการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 7.

[13]พสุ เดชะรินทร์, **ความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่**, accessed 12 September 2012. Available from http://www.pasu.net

[14]วรนุช เจียมรจนานนท์, **องค์กรนวัตกรรม**, accessed 12 September 2012. Available from http://www.bangkokbizweek.com

[15]สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร,** พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2549). 45.

[16]ฟูจิตา ชิโร, **กลยุทธ์สู่องค์กรนวัตกรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 2 แปลจาก A Strategy for Corporate Innovation, แปลโดย นพเก้า ศิริผลไพบูลย์ (กรุงเทพฯ : พงษ์วรินทร์การพิมพ์, 2549), 11-12.

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องทราบว่ามีลักษณะหรือองค์ประกอบในเรื่องใด สามารถกำหนดทิศทางและใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจนพัฒนาองค์การอย่างมุ่งมั่นและทุ่มเทในการที่จะกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสม บุคลากรต้องทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้การนำของผู้นำองค์การ อีกทั้งบุคลากรภายในองค์การจะต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยอาศัยการทำงานร่วมกัน และบุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมนอกเหนือจากในเรื่องของทิศทาง โครงสร้าง การทำงานเป็นทีมและบุคลากรแล้ว องค์การที่จะมีลักษณะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมยังจะต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานด้วย[17]

สำนักหอสมุดกลาง

ปัญหาการวิจัย

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) รัฐบาลมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลักสามประการคือ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา และมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา 4 ประการคือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ จากข้อมูลของสภาการศึกษา พบว่ามีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งการคิด วิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ในด้านครูพบว่าขาดระบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง และขาดการดูแลเอาใจใส่อย่างจริงจัง ทำให้ครูไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพียงพอ ในด้านการบริหารจัดการ พบว่ายังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเป้าหมาย รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง[18]

---

[17]วิโรจน์ ลักขณาอดิศร, **กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ : tangible HR strategy**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ก., 2550), 19-21. **2552-2561)** (กรุงเทพฯ:สกศ.,2552),2-6.

[18]สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)** (กรุงเทพฯ : สกศ.,2552), 2-6.

การวิจัยสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการในโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโดยตรงและเมื่อเปรียบเทียบด้านการบริหารจัดการในโรงเรียนในด้านต่างๆ ของจังหวัดกาญจนบุรี กับจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ จังหวัดราชบุรี, จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดนครปฐม จะพบว่าจังหวัดกาญจนบุรี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าจังหวัดใกล้เคียง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายงานสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) ด้านการบริหารจัดการในโรงเรียน

จังหวัด	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ	ผู้บริหารปฏิบัติตนเหมาะสม	ผู้บริหารมีความยุติธรรม	ผู้บริหารมีความโปร่งใส	ผู้บริหารใช้ข้อมูลตัดสินใจ	ผู้บริหารทำงานมีประสิทธิภาพ	มั่นใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
กาญจนบุรี	3.71	3.68	3.63	3.74	3.66	3.66	3.66
ราชบุรี	3.95	3.76	3.92	4.12	3.89	4.05	3.95
สุพรรณบุรี	3.49	3.49	3.70	3.22	3.53	3.43	3.68
นครปฐม	4.04	4.04	3.94	4.19	4.04	4.13	3.96

ที่มา : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, การวิจัยการติดตามสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) การสร้างตัวแบบการพัฒนาครูที่สนองตอบสภาวการณ์และปัญหาในการทำงานของครู (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2550), 179-180.

นอกจากนี้ สุขุม เฉลยทรัพย์ ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี และประธานดำเนินงาน สวนดุสิตโพล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานได้สำรวจความคิดเห็นจากประชาชนหลากหลายสาขาอาชีพทั่วประเทศที่มีต่อผู้นำมืออาชีพในการจัดการศึกษาในสายตาประชาชนทั่วไป โดยเรียงจากค่าคะแนนมากที่สุดได้ดังนี้คือ มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล คิดนอกกรอบ กล้าเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ร้อยละ18.75 รองลงมาต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์สูง ร้อยละ 15.62 ต้องมีความเข้าใจในระบบการศึกษาอย่างลึกซึ้ง เข้าใจสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง ร้อยละ 13.54 มีความรัก ความเสียสละในงานที่ทำเพื่อส่วนรวม ร้อยละ 11.40 เป็นคนเก่ง มีฝีมือและเป็นที่ยอมรับในทุกๆ กลุ่มไม่ใช่เฉพาะวงการศึกษาเท่านั้น ร้อยละ 10.40 ต้องเป็นนักวางแผนมีกลยุทธ์ในการทำงานร้อยละ 9.35 เปิดโอกาสให้บุคคลต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ ร้อยละ 7.29 มีบุคลิกภาพดีเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ การแต่งกาย การวางตัว

การพูดจา ร้อยละ 6.25 มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเข้ากับบุคคลต่างๆ ได้ ร้อยละ 4.24 และการมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของแต่ละคน มีการประเมินและติดตาม ร้อยละ 3.13 ตามลำดับ[19]

ผู้วิจัยได้ศึกษาการวิจัย การติดตามสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) ในด้านการพัฒนาครูพบว่า ในจังหวัดกาญจนบุรีจำนวนครั้งที่ครูเข้าอบรมใน 1 ปี น้อยกว่าจังหวัดราชบุรี และนครปฐม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รายงานสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) ด้านการพัฒนาครู

จังหวัด	**จำนวนที่เข้าอบรมใน 1 ปี (ครั้ง)**
กาญจนบุรี	2.88
ราชบุรี	3.15
สุพรรณบุรี	2.52
นครปฐม	2.89

ที่มา : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, การวิจัยการติดตามสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) การสร้างตัวแบบการพัฒนาครูที่สนองตอบสภาวการณ์และปัญหาในการทำงานของครู (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2550), 131-132.

จากรายงานสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) ในด้านการบริหารจัดการในโรงเรียน ของจังหวัดกาญจนบุรี ผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และทำงานมีประสิทธิภาพ พบว่ามีค่าเฉลี่ย 3.66 และในด้านการพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ย 2.88 ซึ่งน้อยกว่าจังหวัดนครปฐม และราชบุรี และนอกจากนี้จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 103 โรง ได้รับการประเมินคุณภาพจากภายนอกรอบสามแล้วจำนวนทั้งสิ้น 81 โรง โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่าผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามมีโรงเรียนที่ได้รับการรับรองเพียง 53 โรง โรงเรียนที่ไม่ได้รับการรับรองแต่มีการปรับผลและได้รับการรับรองในภายหลัง จำนวน 10 โรง และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการรับรอง จำนวน 18 โรง

---

[19]สุขุม เฉลยทรัพย์, “ผู้นำมืออาชีพ” **ในการจัดการศึกษา ในทัศนของประชาชน**, accessed 12 September 2012. Available from http://dusitpoll.dusit.ac.th/polldata/2555/2555_083.html

นอกจากนี้ยัง พบว่า โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามที่มีระดับผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก มีเพียง 6 โรงเท่านั้น จากการตรวจสอบรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) จำนวน 81 โรง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้สรุปประเด็นปัญหาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ด้านผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ควรปรับปรุงพัฒนา ดังนี้ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนาทั้งในด้านคุณภาพของการจัดการศึกษานั้นมีการดำเนินการน้อย เช่นการสร้างนวัตกรรมหรือตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูให้มีทักษะขั้นสูงในการสร้างและใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีจำนวนน้อยและการพัฒนาไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และองค์การภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ตามโครงสร้างการบริหารอย่างเป็นระบบ ด้านโครงสร้างการบริหารงานขาดความยืดหยุ่น และขาดการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการอบรม สัมมนา ด้านคุณวุฒิและความชำนาญพิเศษเพื่อพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดนั้นยังดำเนินการน้อย[20]

ในปัจจุบันสถานศึกษามีการแข่งขันทางด้านวิชาการสูงขึ้น มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยให้มีทักษะที่สำคัญ คือทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และทักษะด้านเทคโนโลยี ดังนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพ ทั้งคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา และคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อที่จะพัฒนาให้องค์การหรือสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทักษะของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาทักษะของผู้บริหารและความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

---

[20]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2, **รายงานการรับรองผลการประเมินคุณภาพการศึกษา 103 โรง** (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2: มปท.,มปป.),19-21.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

2. เพื่อทราบความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

3. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ข้อคำถามของการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถตั้งคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

2. ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย และเพื่อให้การตรวจสอบคำถามของการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งข้อสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายทางทฤษฎีสำหรับการวิจัย

แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มีแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบเปิด (open system) ว่าเป็นการจัดองค์การที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การกับโครงสร้างองค์การ เป็นการมององค์การในลักษณะที่แคบไม่สมบูรณ์ แต่เชื่อว่าสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การในด้านความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพขององค์การ และยังได้วิจัย พบว่า สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การจึงเกิดการพัฒนาขึ้นมาเป็นทฤษฎีระบบเปิด (open system) และเป็นพื้นฐานของการศึกษาในเชิงระบบทั้งในด้านการบริหารงานและการประเมินผลในเชิงระบบ (a system approach) ในภายหลัง[21]

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคมมีลักษณะเป็นองค์การระบบเปิด (open system) มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการในส่วนงานต่างๆ สามารถจัดในรูปแบบเชิงระบบ แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) กล่าวถึงทฤษฎีเชิงระบบ (system theory) ว่าองค์การที่เป็นระบบเปิดจะประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก คือสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ภูมิศาสตร์ โดยระบบจะยอมรับปัจจัยการนำเข้า (input) ได้แก่นโยบายการจัดการศึกษา บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ จากสิ่งแวดล้อมภายนอก ผ่านกระบวนการ (process) ได้แก่ ทักษะทางการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นผลผลิต ได้แก่ ความพึงพอใจของบุคลากร ผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ และความเป็นองค์การนวัตกรรม (output)[22]

นักทฤษฎีได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้ดังนี้ แคทซ์ (Katz) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill)[23]

---

[21]Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations** (New York : John Wiley & Sons, 1978), 3-4.

[22]Ibid., 20.

[23]Robert L. Katz, “Skill of Effective Administration,” **Harvard Business Review 33** (January-February 1995) : 33-42.

ไวลล์ (Wiles) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร 5 ประการ คือ 1) ทักษะในความเป็นผู้นำ (skill in leadership) 2) ทักษะในมนุษย์สัมพันธ์ (skill in human relation) 3) ทักษะในกระบวนการกลุ่ม (skill in group process) 4) ทักษะในการบริหารบุคคล (skill in personal administration) 5) ทักษะในการประเมินผล (skill in evaluation)[24] แฮริส (Harris) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหาร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) ประกอบด้วย 1.1) การมองเห็นภาพโดยรวม 1.2) การวิเคราะห์ 1.3) การวินิจฉัย 1.4) การรู้จักสังเคราะห์ 1.5) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ 1.6) การรู้จักถามคำถาม 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) ประกอบด้วย 2.1) การเข้าอกเข้าใจ 2.2) การรู้จักสังเกต 2.3) การรู้จักสัมภาษณ์ 2.4) การรู้จักนำการอภิปราย 2.5) สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา 2.6) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย 2.7) การแสดงบทบาทสมมติได้ 3) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ประกอบด้วย 3.1) การอ่าน เขียน พูด ฟัง 3.2) จัดลำดับเรื่องราวเป็น 3.3) สาธิตได้ 3.4) เขียนแผนภูมิและวาดภาพสื่อได้ 3.5) คำนวณเป็น 3.6) สามารถเป็นประธานในที่ประชุมได้[25] เดรคและโรว์ (Drake and Roe) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารที่สำคัญมี 5 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านความรู้ ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Education and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) 5) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills)[26]

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรม ฮิกกินส์ (Higgins) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศในการบริหารงานตามแนวคิด 7S ของ แมคคิลซี (McKinsey) มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดด้านนวัตกรรม มีองค์ประกอบดังนี้ 1) กลยุทธ์องค์การ (Strategy) 2) โครงสร้างขององค์การ (Structure) 3) ระบบองค์การ (System) 4) รูปแบบของผู้นำองค์การ (Leadership Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์การ (Shared values) 7) ทักษะองค์การ (Skills)[27]

---

[24]Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1995), 125.

[25]Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education** (Englewood Cliffs : Prentice Hall, Inc., 1995), 15-16.

[26]Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 29-30.

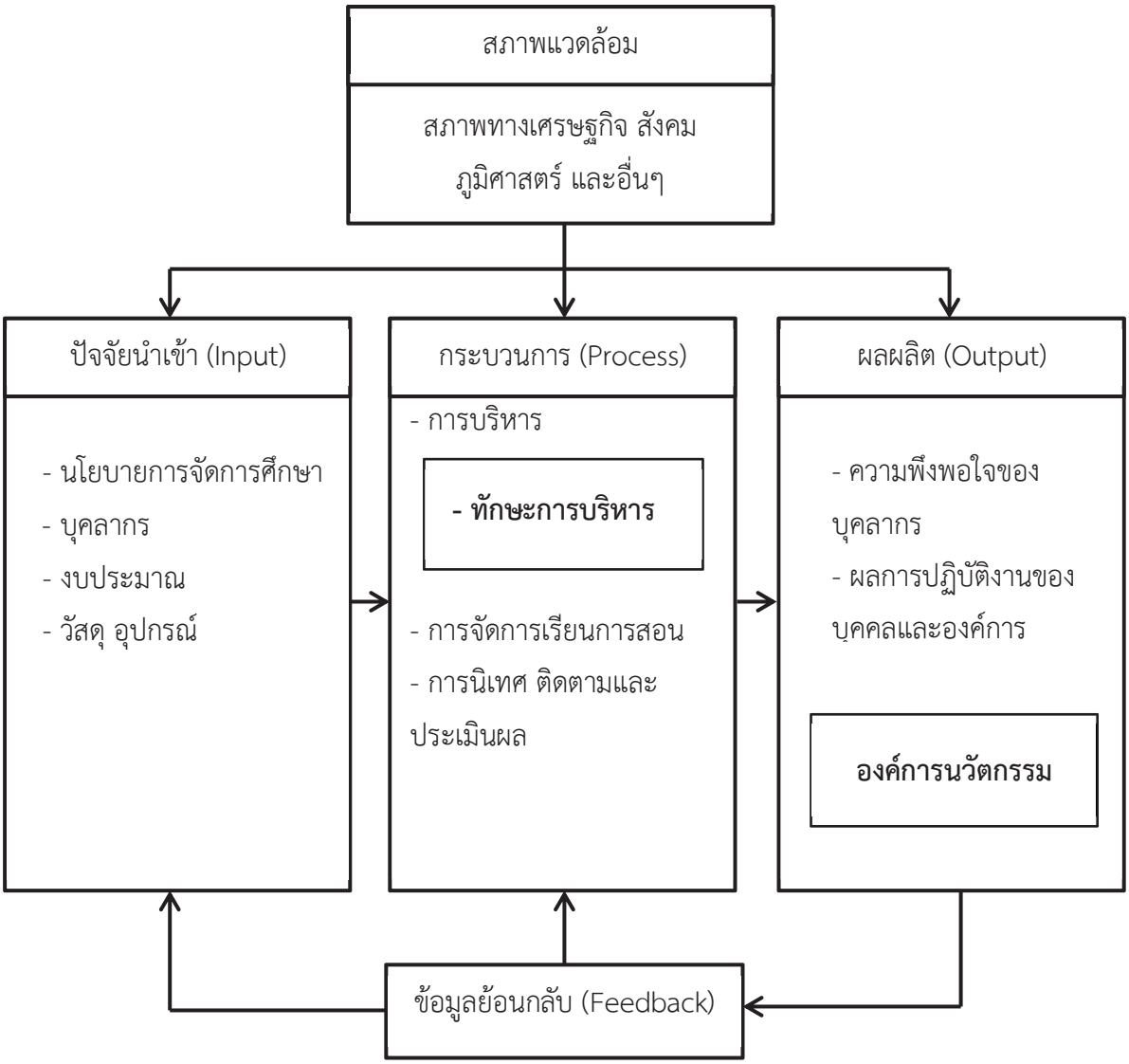
[27] J.M. Higgins., **Innovate or evaporate : Test & improve your organizations IQ-its innovation quotient** (New York : New Management, 1995), 106-342.

คริสเตียนเซ็น (Christiansen) ได้อธิบายแนวทางการสร้างองค์การนวัตกรรมไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) 2) ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) 3) เป้าหมาย (Goal) 4) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 5) ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communication system) 5.1) การสื่อสารภายในองค์การ (Internal Communication) 5.2) การสื่อสารภายนอกองค์การ (External Communication) 6) วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) 7) สิ่งจูงใจ (Incentives) 7.1) รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary rewards) 7.2) สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentives) 7.3) รางวัลทางสังคม (Social rewards) 7.4) รางวัลด้านจิตใจ (Intrinsic rewards) 8) ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) 9) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Method) 10) วัฒนธรรมองค์การ (Culture)[28] ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพาวิทต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างองค์การนวัตกรรม ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) 5) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (High involvement in Innovation) 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working) 7) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) 8) ปัจจัยภายนอก (External Focus) 9) การสื่อสาร (Communication) 10) องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization)[29] ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

---

[28] J.A. Christiansen., **Building The Innovative Organization** (Hampshire : Macmillan Press, 2000), 40-181.

[29] Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change** (Chichester : John Wiley and Sons, 2001), 313-342.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 20.

: Thelbert L. Drake and William H.Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 30.

: Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change** (Chichester : John Wiley and Sons, 2001), 313-342.

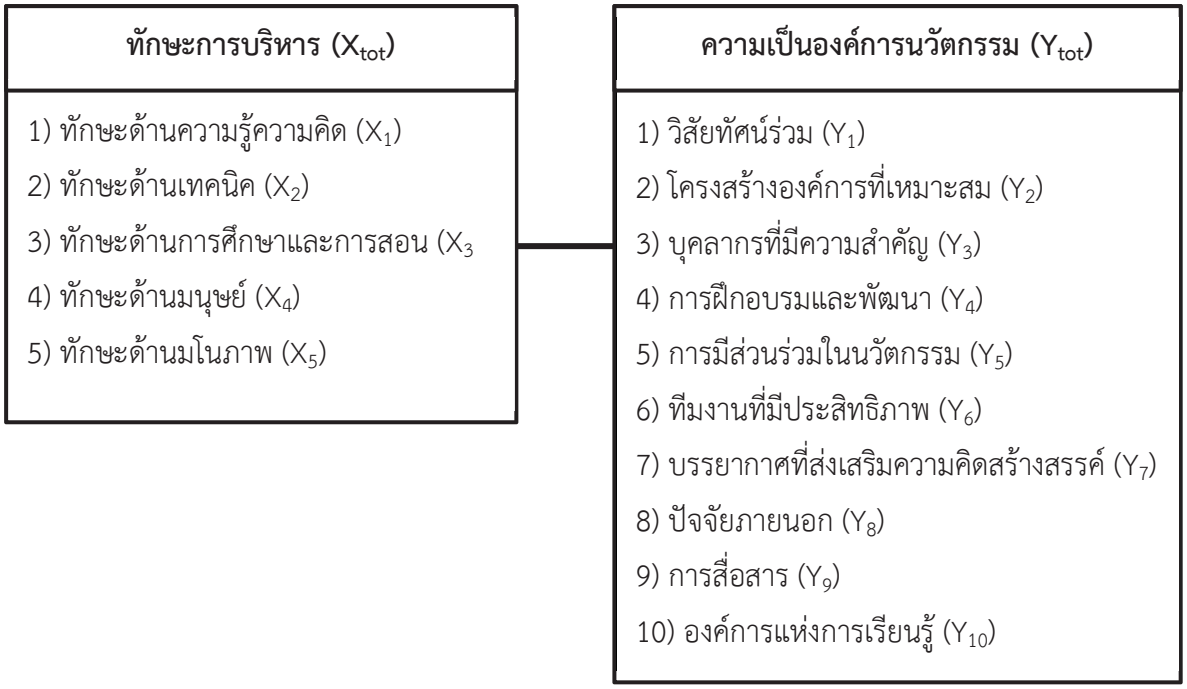
ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์การนวัตกรรม ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยใช้ทฤษฎีทักษะการบริหาร ตามแนวคิดของ เดรคและโรว์ (Drake and Roe) ซึ่งประกอบด้วยทักษะการบริหาร 5 ด้านคือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) 4) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) 5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills)[30] สำหรับองค์ประกอบของความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาตามแนวคิดของ ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant and Pavitt) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) 5) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (High involvement in Innovation) 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working) 7) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) 8) ปัจจัยภายนอก (External Focus) 9) การสื่อสาร (Communication) 10) องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization)[31] ดังแผนภูมิที่ 2

---

[30]Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 29-30.

[31] Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change** (Chichester : John Wiley and Sons, 2001), 313-342.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thelbert L. Drake and William H.Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 30.

: Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change** (Chichester : John Wiley and Sons, 2001), 313-342.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกันผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เฉพาะที่เป็นหลักๆ ไว้ดังนี้

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้กระบวนการและกลยุทธ์ในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการฝึกฝนและพัฒนาเป็นประจำ ซึ่งประกอบด้วย 5 ทักษะ คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านมโนภาพ

ความเป็นองค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์การทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ ให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหารจัดการ ขึ้นภายในองค์การรวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอพนมทวน อำเภอห้วยกระเจา และอำเภอท่ามะกา จำนวน 103 แห่ง

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดของการวิจัย ดังนี้

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

ความหมายของทักษะการบริหารและผู้บริหารสถานศึกษา

งานด้านการบริหารหรือการจัดการถือเป็นงานที่สำคัญและเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคำว่า การบริหาร มีนักวิชาการต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไป[1] ไซมอน (Simon) กล่าวว่า การบริหาร คือศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ซึ่งปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก[2] เซอร์จิโอวานี่ (Sergiovanni) ได้กล่าวถึง การบริหาร ไว้ว่าเป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นและหรือโดยผู้อื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ[3]

ส่วนนักวิชาการในประเทศไทยได้ให้ความหมายของ การบริหาร ไว้ดังนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง ความพยายามที่จะสั่ง แนะ และผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่

---

[1]Chester I. Barnard, **The Function of the Executive** (Cambridge, Mass : Harvard, 1968), 72.

[2]Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**(New York: The Free Press,1976),1.

[3]Thomas J. Sergiovanni, **Education Governance and Administration** (New Jersey : Englewood Cliffs, 1980), 5.

จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์การ ซึ่งมีหน้าที่สั่งการ ให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน[4] สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้กล่าวถึง การบริหาร ว่าการบริหารจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการตามหน้าที่หลัก (Function) ซึ่งเป็นกลไกปกติขององค์การ เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การอำนวยการ (Directing) และการกำกับควบคุม (Controlling)[5] สมคิด บางโม ได้กล่าวถึงการบริหารตามหลักทฤษฎีของ ฟาโยล (Fayol) ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งกระบวนการบริหาร ได้อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) หน่วยงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่างๆ แต่ละตำแหน่งต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานก็จะสำเร็จไปด้วย 2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้แต่ละคนทำหน้าที่อันส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างการแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น 3) การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนกๆ และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่น โดยไม่ขัดกับแผนกอื่นๆ ทำให้กิจกรรมของหน่วยงานดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว การดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น 4) อำนาจหน้าที่ (Authority) หน่วยงานต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีการโต้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในหน่วยงานต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดของหน่วยงานผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับขั้น 5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้แก่ตำแหน่งต่างๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของหน่วยงานระดับใดก็ควรจะได้รับมอบหมายหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น[6]

---

[4]ชาญชัย อาจินสมาจาร, **การบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2544),39.

[5]สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ (Leadership : Theory and Practice)** (เชียงราย : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2545), 19.

[6]สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ : จูนพับลิชชิ่ง, 2546), 29-30.

สำหรับความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน[7] ส่วนในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษาและปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา[8]

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นการใช้ความรู้ความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่ในตนเอง นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ไปพร้อมๆ กัน ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ความสามารถในด้านต่างๆ รวมทั้งต้องหมั่นพัฒนาตนเองทั้งด้านการเรียนรู้วิชาการใหม่ๆ และเป็นผู้นำในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่องค์การนวัตกรรม อันจะเกิดผลดีต่อสถานศึกษา นักเรียน บุคลากร และชุมชนต่อไป

---

[7]สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542** (กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 7.

[8]สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **ประกาศสำนักงาน ก.ค.ศ. เรื่อง มาตรฐานตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), 23.

ทักษะการบริหาร

ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบสำคัญที่สร้างความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ ทักษะการบริหาร ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ความชำนาญมาดำเนินการจนเกิดประสิทธิผล แคทซ์ (Katz) ได้วิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า “three skill approach” หรือ “แนวคิดสามทักษะ” พบว่าผู้บริหารจะประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะสามประการคือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ในปัจจุบันถือว่าการบริหารงานด้านเทคนิคที่สำคัญประกอบด้วย (1) ทักษะด้านการวางแผน (planning skill) (2) ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร (group process and communication skill) และ (3) ทักษะด้านการจัดการและการจัดองค์การ (management and organization skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) หมายถึง ความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่นๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด และเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียมิได้กับการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะนี้ในกิจกรรมสองอย่างคือ การตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้ง

ซึ่ง แคทซ์ (Katz) ได้เสนอแนะว่าการใช้ทักษะการบริหารทั้งสามด้านนี้มากน้อยแตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูงนั้นเป็นตำแหน่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ตัดสินใจและอนาคตขององค์การ ซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมโนภาพมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางที่ต้องเป็นผู้ประสานนโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมจึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงต้องใช้ทักษะมนุษย์มากกว่าทักษะอื่น ส่วนผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยเหนือ จึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะอื่นและมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป[9]

ต่อมา แฮร์ริส (Harris) ได้นำทักษะของ แคทซ์ (Katz) มาขยายความว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า ใช้ได้กับงานทั้งหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา เขาได้แยกแยะให้เห็นรายละเอียดของแต่ละทักษะดังต่อไปนี้ คือ 1) ทักษะด้าน -

---

[9]Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administrator,” **Harvard Business Review 33** (January-February 1955) : 33-42.

มโนภาพ (conceptual skill) ประกอบด้วยการเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม(visualizing) การวิเคราะห์ (analysis) การวินิจฉัย (diagnosing) การสังเคราะห์ (synthesizing) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (criticizing) และการรู้จักใช้คำถาม (questioning) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) ประกอบด้วยความเข้าอกเข้าใจ การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักนำอภิปราย ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติ และ 3) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ประกอบด้วยการพูด (speaking) การเขียน (writing) การอ่าน (reading) การฟัง (listening) การจัดลำดับเรื่อง (outlining) การเขียนแผนภูมิ (graphing) การวาดภาพ (sketching) การคำนวณ(computing) และการเป็นประธานที่ประชุม (chairing a meeting)[10]

เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้นมิใช่เฉพาะสามทักษะเท่านั้นอาจมีทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นอีกแต่จำเป็นอย่างน้อยที่สุดสามทักษะนี้[11]

ไวลล์ (Wiles) กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ 1) ทักษะในความเป็นผู้นำ (skill in leadership) 2) ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (skill in human relation) 3) ทักษะในกระบวนการกลุ่ม (skill in group process) 4) ทักษะในการบริหารบุคคล (skill in personal administration) 5) ทักษะในการประเมินผล (skill in evaluation)[12]

เดรคและโรว์ (Drake and Roe) ได้เสนอแนะว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้นควรมีห้าทักษะ โดยเพิ่มจากแนวคิดสามทักษะ (three skill approach) ของแคทซ์ (Katz) อีกสองทักษะ คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skill) หมายถึง ความรู้และความชำนาญในการใช้ความรู้ความคิด สติปัญญาและวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ถ้าปราศจากความรู้ และไม่สามารถใช้ความรู้นั้นในทางที่มีความหมาย

---

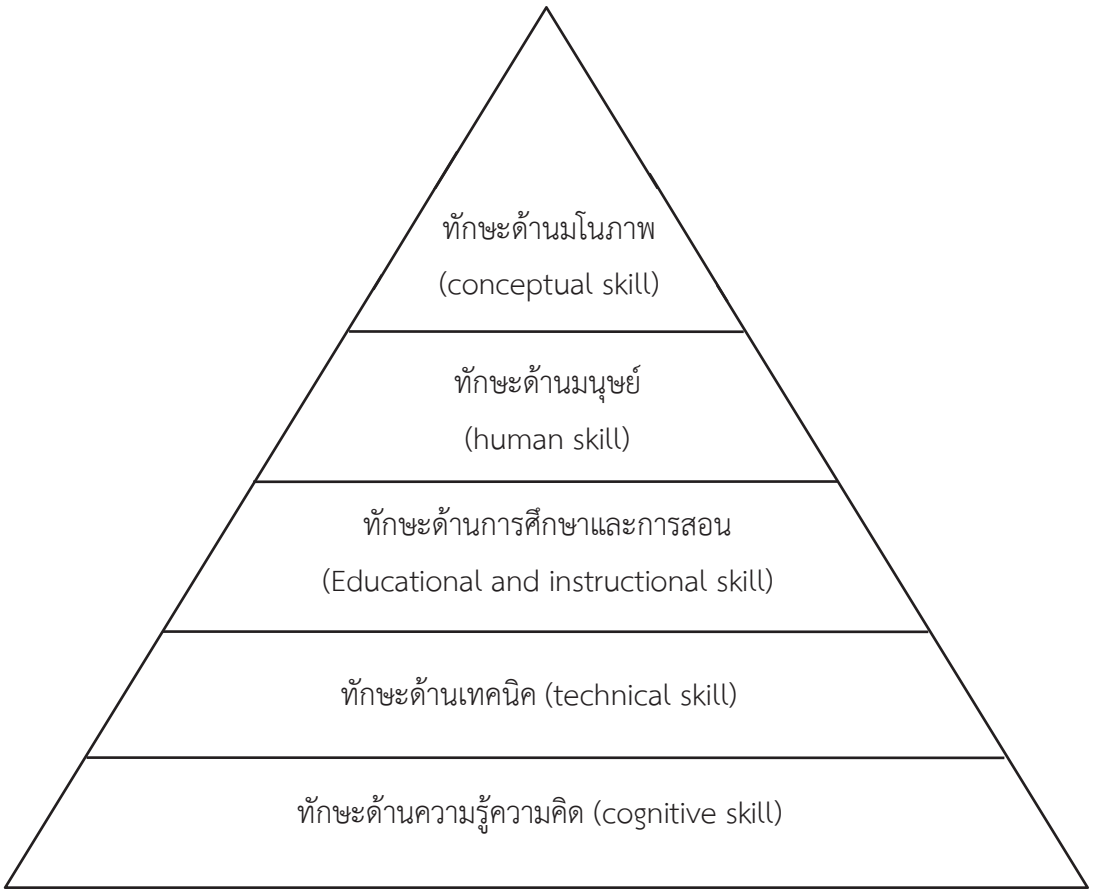
[10]Ben M.Harris, **Supervisory Behavior in Education**,3rd ed.(Englewood Cliffs,N.J. : Prentice-Hall,Inc,1985), 16-19.

[11]Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J. :A Simon & Schmaste Company,1993), 8.

[12]Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1955), 125.

และสร้างสรรค์ และ 2) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skill) หมายถึง ความรู้และความชำนาญในการจัดและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมี ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องมีภูมิรู้และนักวิชาการที่ดี

ทักษะทั้งห้า ตามแนวคิดของ เดรคและโรว์ (Drake and Roe) สามารถแสดงเป็นแผนภูมิประกอบได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษาของเดรคและโรว์ (Drake and Roe)

ที่มา : Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 30.

นักบริหารการศึกษาไทยได้กล่าวถึงทักษะการบริหารดังนี้ พะยอม วงศ์สารศรี ได้เสนอแนวคิดว่า งานของฝ่ายบริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดการธุรกิจ สถานศึกษา ล้วนต้องการการจัดการที่ดี ฝ่ายการจัดการมักกล่าวว่า เขาจะสามารถประสบความสำเร็จเมื่อสามารถทำให้บุคคลที่ร่วมงานที่มีความสามารถและชำนาญในเรื่องต่างๆ ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้กับองค์การด้วยความราบรื่นหน้าที่สำคัญของฝ่ายจัดการคือ สามารถสร้างไมตรีประสานงาน ประนีประนอม ประเมินความคิดเห็นต่างๆ และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์การให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าว ฝ่ายจัดการสามารถพัฒนาและสร้างขึ้นได้ด้วยทักษะที่จำเป็นที่ควรปลูกฝังและพัฒนาแก่ฝ่ายจัดการคือ ทักษะด้านการจัดการ (managerial skill) ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill)[13] และนพพงษ์ บุญจิตราดุล ได้เสนอแนวคิดว่า ตามปกติเรามักจะพิจารณาสมรรถภาพของผู้บริหารแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ภายนอกของผู้บริหารผิวเผินว่าเขาเป็นอย่างไรเท่านั้น หาได้ดูว่าเขาทำอะไร วิธีทำงานของเขาเป็นอย่างไร ดังนั้นทฤษฎีสามทักษะ จะทำให้เขาเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูใหญ่ได้มากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) และ 3) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill)[14]

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งกับผู้บริหารในทุกระดับและทุกองค์กร และการเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการนั้นขึ้นอยู่กับทักษะสามประการ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) และ 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะทั้งสามประการให้เกิดความชำนาญ แต่เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกที่ส่งผลต่อองค์กรและต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่บูรณาการการบริหารการศึกษา ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทแห่งความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีทักษะการบริหารที่สำคัญ 5 ประการตามแนวคิดของเดรคและโรว์ (Drake and Roe) ดังนี้

1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้น ตลอดการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

---

[13]พะยอม วงศ์สารศรี,**องค์การและการจัดการ**(กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์สุภาจำกัด,2542),45-46.

[14]นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2534), 17-18.

2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม

3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน และเป็นนักวิชาการที่ดี ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

4) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ใช้ในการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills)

เดรคและโรว์ (Drake and Roe) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความรู้ความคิดว่าผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่นๆ ผู้บริหารไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายอย่างสร้างสรรค์[15] เป็นที่เชื่อกันว่าการบริหารศึกษาจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีความชำนาญ และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีนั้น ได้แก่ ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านระเบียบและกฎหมาย การศึกษาด้านหลักการและทฤษฎีการบริหาร และความรู้ด้านระบบการบริหารของชาติ ซึ่งการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ และเหตุผลที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องจากงานที่เพิ่มขึ้นจำเป็นต้อง

---

[15]Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 29-30.

เปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนด และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ต้องคิดก้าวไปไกลกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการคิด (Cognitive) ไว้ว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองทั้งในส่วนที่เป็นศักยภาพของสมรรถภาพสมอง ในการรับรู้ข้อมูลต่างๆ มาประมวลผลเบื้องต้น แล้วใช้วิธีการคิดที่มีอยู่หรือเคยได้รับการฝึกฝนมาประมวลสรุปเพื่อแสดงออกเป็นผลผลิตของการคิด[16]

นอกจากนี้ ทิศนา แขมมณี และคนอื่นๆ ได้กล่าวว่า ในการคิด บุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด เช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่

1. ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การจำ การอ่าน การรับรู้ การดึงความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความกระจ่าง การบรรยาย การพูด การเขียน และการแสดงออก และทักษะที่เป็นแกนหรือทักษะขั้นพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ การสังเกต การสำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การระบุ การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การอ้างอิง การแปลความ การขยายความ และการสรุปความ

2. ทักษะการคิดขั้นสูง ที่สำคัญมีดังนี้ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผนการทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบสมมติฐาน และการพิสูจน์[17]

ดังนั้น ทักษะความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความรู้ ความคิด และปัญญานั้นที่เกิดจากการเรียนรู้และการศึกษาอาจเป็นการศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร ผลงานวิจัย การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับคนอื่น การเรียนรู้ประสบการณ์ของตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และนำความรู้ที่ได้เหล่านั้นมาพัฒนาความคิด เพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าอยู่เสมอ

---

[16]เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์, “การพัฒนาคุณภาพการคิด”, **การวัดผลการศึกษา** 18, 54 (มกราคม – เมษายน 2540) : 9.

[17]ทิศนา แขมมณี และคนอื่นๆ, **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ** (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 45.

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ กระบวนการขั้นตอนวิธีการ วิธีทำเฉพาะอย่างและการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม[18]

เซอร์จิโอวานนี และ สตาร์รัตต์ (Sergiovanni and Starratt) ที่กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ และเทคนิคในการทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จ ซึ่งทักษะในด้านนี้ ได้แก่ วิธีการเขียนแผนการทำงาน การพัฒนาการทำงาน การจดอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสม การจัดซื้ออุปกรณ์การทดลอง การเตรียมการประชุม การวางแผนการทำงานของผู้บริหาร และการทำรายงานประจำปี[19]

แฮร์ริส (Harris) ได้นำทักษะด้านเทคนิคของ แคทซ์ (Katz) มาขยายความว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ได้แก่ การพูด (speaking) การเขียน (writing) การอ่าน (reading) การฟัง (listening) การจัดลำดับเรื่อง (outlining) การเขียนแผนภูมิ (graphing) การวาดภาพ (sketching) การคำนวณ (computing) และการเป็นประธานที่ประชุม (chairing a meeting)[20]

เดรคและโรว์ (Drake and Roe) ได้กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิคว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการมีความรู้ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งพร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิคในการทำกิจกรรม[21]

รู และ บียาร์ส (Rue and Byars) เห็นว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถพิเศษเฉพาะทางในการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน[22]

---

[18]Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administrator”, **Harvard Business Review 33** (January-February 1955) : 22-42.

[19]Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, **Supervision : Human Perspectives**, 2nd ed. (New York : McGraw-Hall, 1979), 25.

[20]Ben M Harris, **Supervisory Behavior in Education**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1985), 16-19

[21]Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 29.

[22]Leslie W. Rue and Loyd L. Byars, **Management Skill and Application**, 7th ed. (Chicago : Irwin, 1995), 9.

เฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการศึกษา ประสบการณ์ และการฝึกอบรม[23]

อัลฟองโซ และคณะ (Alfonso, Firth and Other) ได้ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในการใช้ความรู้ วิธีการและเทคนิควิธี ทักษะที่เป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนิเทศการศึกษา ซึ่งจะทำให้ครูยอมรับในตัวผู้นิเทศได้ เนื่องจากทักษะดังกล่าวเป็นความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะเกี่ยวกับวิชาชีพและสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับอังฟองโซ และคณะ ได้กล่าวว่า ทักษะเชิงเทคนิค ได้แก่ การกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการเลือกสรรทรัพยากรทางการเรียนการสอน สังเกตการณ์สอนในห้องเรียนได้อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์สอน เขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ จัดประเภทของจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ รู้จักการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์สิ่งที่ควรจัดเตรียมก่อนการเรียนการสอน และสาธิตทักษะต่างๆ ในการสอนและนำไปปฏิบัติได้จริง[24]

คูนซ์และเวห์ริช (Koontz and Weihrich) ได้ให้ความเห็นว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้และความชำนาญรวมถึงวิธีการ กระบวนการและระเบียบการ ดังเช่น การใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และใช้ความสามารถทางเทคนิคพิเศษ[25]

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวถึง ทักษะทางเทคนิคว่าประกอบด้วยความรู้ที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการขั้นตอน และเทคนิคในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหารประจำหน่วยในองค์การ ทักษะเหล่านั้นได้จากการศึกษาเล่าเรียนจากสถาบันการศึกษา เช่น งานบัญชี งานการเงิน งานการตลาด งานช่าง งานกฎหมาย งานโปรแกรมทางด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และได้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์เพิ่มเติมขณะทำงาน โดยความรู้ด้านเทคนิคได้จากการมีความสามารถในการจำแนกรายละเอียดได้ดี และสามารถเรียนรู้งานด้านเทคนิคที่เกี่ยวกับเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว[26]

---

[23]Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J. : A Simon & Schmaste Company,1993),5.

[24]Robert J. Alfonso and other, **Instructional Supervision**, 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-335.

[25]Harold Koontz and Heint Weihrich, **Essentials of Management**, 5th ed. New York : McGraw-Hall. 1990). 6.

[26]สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2548), 125.

สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึงความรู้ความสามารถในการใช้วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิคต่างๆ เฉพาะอย่างประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา วิจัย และส่งเสริมให้มีการวิจัยและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร ทักษะการจัดการทรัพยากร ทักษะการจัดการบุคลากร การกำหนดบทบาทหน้าที่และการพัฒนาบุคคลให้มีความก้าวหน้าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills)

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ฉะนั้น ทักษะด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เดรคและโรว์ (Drake and Roe) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านการศึกษาและการสอนว่า เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี[27] ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องรู้องค์ประกอบของการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งองค์ประกอบของการเรียนการสอนมีอยู่ 3 ส่วนตามที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวไว้มีอยู่ 3 ส่วนด้วยกันคือ ผู้เรียน หมายถึง นักเรียน ผู้สอน หมายถึง ครู อาจารย์ ที่ทำการสอนและรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ และบทเรียน หมายถึง การสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน[28] นอกจากนี้สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรรู้คือ ขอบข่ายของงานวิชาการซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน การวัดผลประเมินผลรวมทั้งการติดตามผล สอดคล้องกับแนวคิดของ วีระ สุภากิจ ว่าผู้บริหารต้องจัดให้มีการทำแผนการสอนและโครงการสอนเป็นรายวิชาจัดให้ครูทำบันทึกการสอน จัดหาใช้บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการสอนพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการใช้ จัดหาทรัพยากร

---

[27]Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 29.

[28]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ** (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ, 2537), 38.

แหล่งวิทยาการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ จัดห้องสมุดและส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้ใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน จัดทำแผนการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียน และการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับสถานศึกษาอื่น[29]

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเกี่ยวกับทักษะด้านการศึกษาและการสอน ดังนั้นจึงถือได้ว่าทักษะทางการศึกษาเป็นความรู้และความชำนาญของผู้บริหารในการจัดการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นนักวิชาการที่ดีจึงจะบริหารงานในโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

ความเชื่อที่ว่ามนุษย์ร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีที่สุดแล้ว สังคมหรือหน่วยงานนั้นย่อมจะมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีที่สุด ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะทำงานกับมนุษย์ให้ได้ดีนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์คือมีความต้องการให้ผู้อื่นสนใจ ให้รู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญ มีความอิจฉาริษยาและต่อต้านผู้อื่นที่ดีกว่าหรือเหนือกว่าไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในบางอย่างที่เคยปฏิบัติมาช้านาน มีความต้องการความปลอดภัยเพื่ออยู่รอด มีความอยากรู้อยากเห็น และมีความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องชื่นชม

แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมบุคคลอื่นและการรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วยการเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจและมีศิลปะ ฝึกฝนตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ได้เป็นอย่างดี[30]

---

[29]วีระ สุภากิจ, **การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration)**, เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540), 3.

[30]Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administrator”, **Harvard Business Review 33** (January-February 1955) : 22-42.

อัลฟองโซ่ และคนอื่นๆ (Alfonso and others) ที่ได้แสดงให้เห็นว่า ทักษะด้านมนุษย์หมายถึง ความสามารถในการเข้ากับคนหรือมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จูงใจคนให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน ทำให้กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทักษะนี้เกิดจากการมีความเห็นใจกัน การตระหนักในตนเอง การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การตระหนักในความคิดเห็นของผู้อื่น[31]

แฮร์ริส (Harris) มีความเห็นเช่นเดียวกัน พร้อมทั้งขยายความว่า ทักษะด้านมนุษย์ได้แก่ ความเข้าอกเข้าใจ การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักนำอภิปราย ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิด การมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติ[32]

เฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ให้ความหมายทักษะด้านมนุษย์ ว่าเป็นความสามารถและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงความเข้าใจ การจูงใจ และการใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ[33]

โบวีและคณะ (Bovee and Others) ได้เสนอแนวคิดว่า ทักษะด้านมนุษย์ เป็นทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าผู้บริหารจะทำงานได้ดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่ม ผู้บริหารไม่ว่าระดับใดต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะว่าผู้บริหารต้องอาศัยคนทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อช่วยสนับสนุนให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย[34]

รู และ บียาร์ส (Rue and Byars) ที่เห็นสอดคล้องกันว่า ทักษะด้านมนุษย์เป็นความเข้าใจคนและเป็นความสามารถในการทำงานกับคนได้เป็นอย่างดี[35]

---

[31]Robert J. Alfonso and others, **Instructional Supervision**, 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1981), 334-338.

[32]Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1985), 16-19.

[33]Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J. : A Simon & Schmaste Company,1993),8.

[34]Bovee and others, **Management** (New York : McGraw-Hall, Inc 1993), 21-23.

[35]Leslie W. Rue and Loyd L. Byars, **Management Skill and Application**, 7th ed. (Chicago : Irwin, 1995), 9.

ส่วนเดรคและโรว์ (Drake and Roe) เห็นว่า ทักษะทางด้านมนุษย์ เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ[36]

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความเห็นว่า ความสามารถในด้านมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติ และใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานกับคน และการรู้จักใช้คน ความสามารถชนิดนี้มักจะประกอบไปด้วยความสามารถเข้าใจถึงวิธีการจูงใจคน และมีศิลปะทำตนเป็นผู้นำที่ดี[37]

สรุป ทักษะด้านมนุษย์ เป็นความรู้และความชำนาญของผู้บริหารในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นและการรู้จักใช้คน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจในสภาพธรรมชาติ ความต้องการของมนุษย์เพื่อที่จะได้รู้จักและเลือกใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสม ทักษะด้านมนุษย์จึงเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องปลูกฝังและพัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills)

แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะด้านมโนภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์กรทั้งหมด มีความคิดกว้างไกลครอบคลุมและเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างดีทั้งด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหาภาค[38]

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่สำคัญเกี่ยวกับทักษะด้านมโนภาพ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมของโรงเรียน ทักษะนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบของโรงเรียนที่เปรียบเสมือนองค์กร ได้แก่ โปรแกรมการศึกษา ระบบการสอน หน้าที่ของคนในองค์กร เป็นต้น[39]

---

[36]Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 41.

[37]ธงชัย สันติวงษ์, **พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร** (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2546), 301-310.

[38]Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administrator,” **Harvard Business Review 33** (January-February 1955) : 22-42.

[39]Thomas J. Sergiovanni, **Educational Governance and Administration** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1980), 72-73.

แฮร์ริส (Harris) ได้นำมาขยายความเพิ่มเติมว่า ทักษะด้านมโนภาพ ได้แก่ การเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (visualizing) การวิเคราะห์ (analysis) การวินิจฉัย (diagnosing) การสังเคราะห์ (synthesizing) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (criticizing) และการรู้จักใช้คำถาม (questioning)[40]

เดรคและโรว์ (Drake and Roe) มีแนวคิดว่า ทักษะด้านมโนภาพ เป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันและสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบถึงส่วนอื่นๆ อย่างไรบ้าง[41]

เฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอทักษะการจัดการที่จำเป็นตามระดับขององค์การในทักษะด้านมโนภาพ ซึ่งเป็นความสามารถที่ผู้บริหารเข้าใจความซับซ้อนขององค์การและเข้าใจวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ[42]

โบวีและคณะ (Bovee and Others) มองว่าทักษะการจัดการด้านมโนภาพ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมทั้งหมดขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และเข้าใจความสัมพันธ์ส่วนต่างๆ ขององค์การ[43]

รู และ บียาร์ส (Rue and Byars) มีความเห็นว่า ทักษะด้านมโนภาพ เป็นความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของผู้บริหาร[44]

ธงชัย สันติวงษ์ เห็นว่าความสามารถด้านมโนภาพ เป็นความสามารถในการเข้าถึงปัญหาของส่วนต่างๆ ขององค์การได้ทั้งหมดและสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมสำหรับองค์การ ความสามารถดังกล่าวจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีขอบเขตการคิดที่กว้างขวาง โดยคลุมไปถึงการพิจารณาจุดประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะเป็นความสามารถนึกคิดถึงปัญหาเฉพาะภายใน

---

[40]Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1985), 16-19.

[41]Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 29.

[42]Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J. : A Simon & Schmaste Company,1993),5.

[43]L.C. Bovee and Others, **Management** (New York : McGraw-Hall, Inc 1993), 9.

[44]Leslie W. Rue and Loyd L. Byars, **Management Skill and Application**, 7th ed. (Chicago : Irwin, 1995), 9.

ขอบเขตของงานในกลุ่มของตนเท่านั้น ประกอบด้วย 1) ทักษะความคิดกว้างไกล หรือวิสัยทัศน์ (vision skill) หมายถึง ศักยภาพของบุคคลในการตอบสนองความต้องการในกิจกรรมต่างๆ เป็นความสามารถในการมองอนาคต โดยใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาตลอดหล่อหลอมเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้โดยเปิดใจให้กว้าง แสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อ่านและฟังให้มาก เป็นนักวิเคราะห์ รู้จักแยกแยะหาเหตุผลและสรุปประเด็นได้ถูกต้อง 2) ทักษะการเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ดุลยพินิจเพื่อเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุดในสถานการณ์นั้นๆ ภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ 3) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking skill) เป็นความสามารถทางด้านการคิดของผู้บริหาร โดยสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ มีสิ่งกระตุ้นทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริหารย่อมต้องการสิ่งใหม่ หรือบริการใหม่อยู่เสมอ ความล้มเหลวในการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาหรือคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ สามารถพัฒนาได้โดยใช้เทคนิคดังนี้ การระดมสมอง (brainstorming) เทคนิคการตั้งคำถาม เทคนิคการสมมติ เทคนิคการแยกองค์ประกอบ เทคนิคการเลียนแบบ และเทคนิคการตั้งคำถามตัวเองอย่างเป็นระบบ[45]

สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ทักษะด้านมโนภาพ ประกอบด้วย ความสามารถเชิงวิเคราะห์ (analytical ability) การคิดเชิงเหตุผล (logical thinking) การสร้างมโนทัศน์ (concept formation) การใช้เหตุผลเชิงอุปนัย (inductive reasoning) และการใช้เหตุผลเชิงนิรนัย (deductive reasoning) กล่าวโดยรวม ทักษะด้านมโนภาพ จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ดี (good judgment) การมองไปข้างหน้า (foresight) ความสามารถในการหยั่งรู้ (insight) ความคิดสร้างสรรค์ (creative) และความสามารถในการแปลความหมายและความสามารถเข้าใจต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือได้ดี ซึ่งทักษะด้านนี้สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือหลายแบบ เช่น แบบทดสอบวัดความถนัด (aptitude) แบบทดสอบเชิงสถานการณ์ (situational tests) วิธีการสัมภาษณ์ (interviews) และเทคนิควิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (critical incidents)[46]

---

[45]ธงชัย สันติวงษ์, **พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร** (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2546), 301-310.

[46]สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2548), 127.

สรุป ทักษะด้านมโนภาพ หมายถึงความรู้และความชำนาญในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ พร้อมทั้งมีความชำนาญในการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์การตลอดจนสามารถวางแผนเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ นั้นได้

จากแนวคิดเรื่องทักษะการบริหาร ซึ่งได้มีนักทฤษฎีหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดไว้ จะเห็นได้ว่าทักษะการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่เป็นพื้นฐานสามประการตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) และเนื่องจากบริบททางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะการบริหารให้สอดคล้องโดยเฉพาะทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ซึ่งเป็นพื้นฐานของทักษะอื่นๆ และทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) เพื่อสามารถวิเคราะห์หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดั้งนั้นทักษะที่จำเป็นและมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะทั้งห้าด้าน ตามแนวคิดของเดรคและโรว์ (Drake and Roe) คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) 4) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) และ 5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ทักษะทั้งห้าประการนี้ผู้บริหารสามารถนำมาพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์การได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งนำมาพัฒนาการจัดการต่างๆ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา มาใช้ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความเป็นองค์การนวัตกรรม

สำหรับรากศัพท์ของคำว่านวัตกรรม (Innovation) นั้นมาจากภาษาลาตินคำว่า “Innovare” แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” การศึกษาเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงมาเป็นระยะเวลาค่อนข้างนานแล้ว แต่การให้คำนิยามหรือความหมายของนวัตกรรม ตลอดจนความเข้าใจก็ยังมีความแตกต่างกันตามมุมมองและภูมิหลังของนักวิชาการแต่ละคน[47] ดังนี้

---

[47]สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร** พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2549), 3-4.

ความหมายของนวัตกรรม

มอร์ตัน (Morton) ให้ความหมาย นวัตกรรม ว่าเป็นการทำใหม่ขึ้นอีกครั้งจากการปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตลอดจนหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ นวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไปแต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนา[48]

ชุมปีเตอร์ (Schumpeter) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง องค์ประกอบใหม่ หรือมีลักษณะของใหม่และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้[49]

ดรักเกอร์ (Drucker) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจ และความมั่งคั่งโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่[50]

เฮอร์คีมา (Herkema) กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์การและนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป[51]

อัทเทอร์แบ็ค (Utterback) กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ[52]

ชิลลิ่ง (Schilling) กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่[53]

---

[48]J.A. Morton, **Organization of innovation : a systems approach to technical management** (New York : McGraw-Hill, Inc 1971), no pag.

[49]Joseph A. Schumpeter, **Capitalism : Sociallism and democracy** (New York : Harper and Row, 1975), 240-242.

[50]Peter F. Drucker, “The Discipline of Innovation,” **Harvard Business Review 68** (May-June 1985) : 67-72.

[51]Saskia Harkema, “A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects,” **The Learning Organization 10** (May-June 2003) : 340-346.

[52]J.W. Utterback, “The dynamics of Innovation,” **Educause Review 39** (January-February 2004) : 42.

[53]M.A. Schilling, **Strategic Management of Technological Innovation**, 2nd ed. (New York : McGraw-Hall, Inc 2008), 24-25.

โรเจอร์ (Roger) อธิบายว่า นวัตกรรม คือการกระทำหรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยงานอื่นๆ ของการยอมรับในสังคมการพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่ ดังนั้นนวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่นๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งความใหม่อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องใหม่จริงๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้นนวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อน 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ และ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม[54]

ประพนธ์ ผาสุขยืด ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึงการนำความคิดไปพัฒนาจนได้มาซึ่งสิ่งใหม่ซึ่งอาจจะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์และสร้างผลในทางที่ดีต่อชีวิตเศรษฐกิจและสังคม[55]

ภานุ ลิมมานนท์ กล่าวถึง นวัตกรรม คือการเริ่มความคิดใหม่ๆ โดยมีวิธีการคิดที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและทักษะความชำนาญเข้ามามีส่วนผสมด้วยและเป็นวิธีการใหม่ๆ ที่สามารถทำให้เกิดผลทางธุรกิจด้วย[56]

ต่อศักดิ์ กิจชัยนุกูล กล่าวไว้ว่า นวัตกรรม คือการนำแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถสร้างขึ้นได้มาปฏิบัติในองค์กร[57]

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรม ในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือการนำแนวคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และได้ให้ความหมายในเชิงแคบ นวัตกรรมคือผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตรของกิจกรรมทางสังคม ความหมายเชิงกว้าง นวัตกรรม คือแนวความคิด-

---

[54]Everette M. Roger, **Diffusion of Innovation**, 5th ed. (New York : The Free Press, 2003), 12.

[55]ประพนธ์ ผาสุขยืด, **ปฏิรูปการศึกษา ถึงเวลานวัตกรรม** (กรุงเทพฯ : กุลการพิมพ์, 2545), 37.

[56]ภานุ ลิมมานนท์, **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ** (กรุงเทพฯ : ควอลิตี้ ครีเอชั่น, 2546), 52.

[57]ต่อศักดิ์ กิจชัยนุกูล, “นวัตกรรมจากภายนอกองค์กรเลือกใช้อย่างไรให้เหมาะสมกับองค์กรของคุณ,” **Industrial Technology Review 124** (พฤษภาคม 2547) : 143-148.

การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ ตัวปัจเจกหรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการและกระบวนการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากผู้อื่นโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้กลายเป็นโอกาสที่ถ่ายทอดไปสู่แนวคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม[58]

กีรติ ยศยิ่งยง กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติจริง และมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนในลักษณะเป็นของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือของเก่าที่มีอยู่แต่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้[59]

พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึง นวัตกรรม คือความสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งครอบคลุมความใหม่ทั้งในด้านของกระบวนการ วิธีการในการทำงานหรือแม้กระทั่งนำแนวความคิดทางด้านการจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรม[60]

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึงสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ หรือการต่อยอดจากความรู้เดิมที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จนเกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ การบริหารจัดการแบบใหม่ หรือการสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและเกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างสูงสุด

ทฤษฎีนวัตกรรม

การศึกษากระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ในรูปแบบทฤษฎีนวัตกรรมพอที่จะสรุปวัฒนาการของทฤษฎีนวัตกรรมได้ดังนี้[61]

---

[58]สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร** พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2549), 45.

[59]กีรติ ยศยิ่งยง, **องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิด และกระบวนการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 7.

[60]พสุ เดชะรินทร์, **ความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่**, accessed 12 September 2012. Available from http://www.pasu.net

[61]นพดล เหลืองภิรมย์, **การจัดการนวัตกรรม : Innovation Management** (กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง, 2555), 47.

ทฤษฎีนวัตกรรมในแนววิศวกรรม (The Engineering Theory of Innovation)

ฟรีแมน และ โซเต้ (Freeman and Socte) ในยุคแรกทฤษฎีนวัตกรรมมีรากฐานมาจากแนวการแก้ปัญหาทางวิศวกรรม รวมไปถึงขบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และขบวนการผลิต โดยใช้เทคนิคทางด้านวิศวกรรม ทฤษฎีนวัตกรรมที่มีรากฐานมาจากวิศวกรรมนั้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และขบวนการผลิตขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิจัยพัฒนา (research and development) ในระดับพื้นฐาน และการวิจัยในภาคอุตสาหกรรมหรืออีกนัยหนึ่งทฤษฎีนี้มองว่านวัตกรรมถูกสร้างขึ้นจากแรงขับเคลื่อนทางวิทยาศาสตร์ (science push)แนวคิดนี้นวัตกรรมถูกมองว่ามีลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรง (linear) กับการวิจัยพื้นฐาน (basic research) โดยมีความเชื่อว่าการพัฒนานวัตกรรมนั้นควรมีจุดเริ่มมาจากการวิจัยพื้นฐาน (basic research) ไปสู่การวิจัยประยุกต์ (applied research) โดยการนำผลการวิจัยพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ จากนั้นจะมีการพัฒนาขบวนการผลิตและการให้บริการจนได้ระบบการผลิตและการให้บริการที่มีมาตรฐานเพื่อการผลิตและการให้บริการในระดับอุตสาหกรรมหรือเพื่อให้บริการลูกค้าจำนวนมาก ทฤษฎีนี้หัวใจของการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นอยู่กับความสามารถในทางวิศวกรรมของนักวิจัย วิศวกร และนักวิทยาศาสตร์ตัวแปรที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมล้วนแล้วเป็นสิ่งที่จับต้องได้ (tangible) อาทิเช่น 1) ทุนทางด้านการเงิน (financial capital) ที่ใช้ลงทุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นิยมวัดออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายหรือเป็นเปอร์เซ็นต์ของรายได้ประชาชาติ 2) ทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (human capital) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาและผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) ทุนทางด้านกายภาพ (physical capital) อาทิเช่น อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมมีส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรม[62]

ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวการตลาด (The Market Theory of Innovation)

คอตเตอร์ (Kotler) ทฤษฎีนี้ริเริ่มในปี 1960 เป็นต้นมา ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความสำเร็จของการสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดจากข้อมูลการตลาดมากกว่าที่จะมาจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และขบวนการผลิต โดยใช้เทคนิคทางวิศวกรรม การตลาดจะทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง (market pull) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เทคนิคทางวิศวกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ ถ้าไม่ได้รับการยอมรับจากตลาดหรือลูกค้ามีโอกาสน้อยมากที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทฤษฎีนี้เชื่อ

---

[62]Chris Freeman and Luc Soete, **The Economics of Industrial Innovation**, 3rd ed. (Cambridge, 1997), 135.

ว่าความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรมขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดไม่ใช่ความสำเร็จทางวิศวกรรม ความสำเร็จทางวิศวกรรมจะไม่มีค่าในทางการค้าเลยถ้าตลาดไม่ยอมรับ ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวการตลาดได้รวมเอาปัจจัยที่จับต้องได้ได้ (intangible factor) ได้แก่ความต้องการของตลาดและข้อมูลทางการตลาดมาร่วมอธิบายการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มเติมจากปัจจัยที่จับต้องได้[63]

ทฤษฎีนวัตกรรมห่วงโซ่ความสัมพันธ์ (The Chain Link Theories of Innovation)

เดวิด และ โรเซนเบิร์ก (David and Rosenberg) ทฤษฎีนี้พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของตลาดและความรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่ได้มีลักษณะตรงไปตรงมาตามสมมุติฐานของทฤษฎีนวัตกรรมในแนวการตลาด ห่วงโซ่ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและความต้องการของตลาดนั้นมีกลไกสลับซับซ้อนครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบทางวิศวกรรม การผลิต การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ การขาย ตลอดจนไปถึงการส่งมอบลูกค้า และการบริการการส่งผ่านข้อมูลความต้องการของตลาดจากลูกค้าผ่านผู้ผลิตไปสู่ผู้มอบวัตถุดิบ ในสายห่วงโซ่ความสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ที่ละเอียดอ่อนและสลับซับซ้อนข้อมูลนี้เรียกว่า “ข้อมูลทางนวัตกรรม” นวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยข้อมูลนวัตกรรมไม่ใช่เพียงแต่ข้อมูลการตลาดแต่เพียงอย่างเดียว ข้อมูลนวัตกรรมนั้นครอบคลุมข้อมูลเครือข่ายทางธุรกิจ (business network) ซึ่งได้แก่ ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผู้ส่งมอบวัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในขบวนการผลิต[64]

ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายเทคโนโลยี (The Technology Network Theory of Innovation)

ลุนด์วัลล์ (Lundvall) ทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาในช่วงปลายทศวรรษ 1980 และตลอดช่วงทศวรรษ 1990 จนถึงปัจจุบัน ทฤษฎีนวัตกรรมเครือข่ายเทคโนโลยีถูกพัฒนาโดยกลุ่มนักวิชาการกลุ่มหนึ่งภายใต้ชื่อ “ระบบนวัตกรรม” ทฤษฎีนี้มีสมมุติฐานว่า 1) องค์การ สถาบันที่มีบทบาทในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ควรจะต้องเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน อาทิเช่น ผู้ส่งมอบ สถาบัน องค์การที่ให้คำปรึกษาหน่วยงานของภาครัฐ สถาบันวิจัยของรัฐ มหาวิทยาลัย และองค์การสถาบันอื่นๆ 2) ความเข้มแข็ง ความต่อเนื่องในการเชื่อมโยง ปฏิสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนกัน สถาบันภายนอกเกิดขึ้นมากเท่าไรก็จะช่วยส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดข้อมูลทางนวัตกรรมมากขึ้นเท่านั้น โอกาส

---

[63]Philip Kotler, **Kotler Marketing : How to create win and dominance markets** (New York : The Free Press, 1999), no pag.

[64]M.C. David and N. Rosenberg, “The influence of market demand upon innovation : A critical review of some recent empirical studies,” **Research Policy 8** (April 1979) : 1o2-153.

ที่องค์การและสถาบันจะได้รับข้อมูลย่อมจะมีเพิ่มขึ้นตามลำดับ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การและสถาบัน 3) ความเชื่อมโยงเหล่านี้มีตั้งแต่ความเชื่อมโยงทางเทคนิคหรือเทคโนโลยี ความเชื่อมโยงทางการตลาดและเครือข่ายข้อมูลทางนวัตกรรม อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญการเชื่อมโยงทางด้านเทคโนโลยีมากกว่าความเชื่อมโยงอื่นๆ ทฤษฎีนี้อธิบายว่า นวัตกรรมเกิดจากการผสมผสานระหว่างทุนที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ได้แก่เครือข่ายเทคโนโลยีซึ่งช่วยให้องค์การและสถาบันมีขีดความสามารถในการดูดซับข้อมูลทางนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น[65]

ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายทางสังคม (The Social Network Theory of Innovation)

มาสเกลล์ (Maskell) ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากแนวคิดของทฤษฎีนวัตกรรมในแนววิศวกรรม ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายเทคโนโลยี และทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ทางสังคมศาสตร์ ทฤษฎีนวัตกรรมในแนววิศวกรรมเชื่อว่านวัตกรรมเกิดขึ้นจากการทำวิจัยในระดับพื้นฐาน และพัฒนาต่อยอดขึ้นมาเรื่อยๆ ตามลำดับ ส่วนทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายเทคโนโลยี เชื่อว่านวัตกรรมเกิดขึ้นมาจากความสามารถขององค์การหรือสถาบันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางนวัตกรรม ดังนั้นการส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงทางด้านเทคโนโลยีในด้านต่างๆ จะช่วยส่งเสริมให้องค์การหรือสถาบันในการสร้างนวัตกรรม ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวทางเครือข่ายสังคม เสนอแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวของเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ไปสู่สังคมนักวิทยาศาสตร์และนักวิจัย โดยการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทำให้เกิดการแพร่กระจายความรู้ในหลากหลายสาขาอย่างรวดเร็วในหมู่นักวิทยาศาสตร์และนักวิจัยเพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวทางเครือข่ายสังคมเน้นความสำคัญของการสร้างเครือข่ายมากกว่าที่จะเน้นความสำคัญของเทคโนโลยี เน้นการเชื่อมโยงโครงข่ายความรู้มากกว่าที่เน้นโครงข่ายทางเทคโนโลยีและเน้นสิ่งที่มีลักษณะจับต้องไม่ได้มากกว่าสิ่งที่จับต้องได้ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการสร้างนวัตกรรมที่มีองค์ความรู้เป็นฐานสำคัญต้องการความสามารถในการนำเทคโนโลยีที่มีอยู่หลากหลายไปใช้ประโยชน์ ความสามารถนี้ไม่เพียงความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึงความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพในเครือข่าย สังคมนวัตกรรม นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร ไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีเท่านั้นแต่ยังต้องมีความรู้ความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่โดยอาศัยเครือข่ายสังคมนวัตกรรม และการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากความก้าวหน้าของยุคการสื่อสาร และโทรคมนาคมทำให้การเข้าถึงเทคโนโลยีไม่ใช่เรื่องยาก

---

[65]B.A. Lundvall, “National System of production Innovation and competence building,” **Research Policy Review 31** (February 2002) : 213-231.

อีกต่อไป การสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีจึงไม่ใช่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันยุคนี้เป็นการสร้างเครือข่ายความรู้มากกว่าที่จะเป็นเครือข่ายเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ในยุคการสร้างสรรค์นวัตกรรมบนฐานความรู้ต้องการความรู้ที่หลากหลายการสร้างเครือข่ายความรู้จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของทฤษฎีนี้[66]

แลนแกรนด์ และชาตรี (Lengrand and Chatrie) กล่าวว่า การเพิ่มผลผลิตไม่ใช่เป็นการเพิ่มผลผลิตจากการปฏิบัติการทีละเล็กทีละน้อย แต่น่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิตในการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบมากกว่า เพราะความสามารถในการแข่งขันขององค์การขึ้นอยู่กับการเพิ่มผลผลิตที่ “จุดเชื่อมต่อ” หรือ “การมีปฏิสัมพันธ์”กันมากกว่า[67]

แนวคิดใหม่นี้ ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนขบวนการทำงานเสียใหม่โดยการวัดความสามารถขององค์การจากปริมาณความหนาแน่นของความสัมพันธ์และความร่วมมือของบุคลากรในระบบการผลิตตั้งแต่ผู้ส่งมอบ ผู้สนับสนุนเงินทุน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา หน่วยงานพัฒนาในระดับภูมิภาคและอื่นๆ ผ่านระบบเครือข่ายและคลัสเตอร์ (cluster) ดังนั้นเครือข่ายความรู้จึงเป็นตัวแทนของขีดความสามารถและอำนาจในการที่จะเข้าถึงคุณค่าที่อยู่ภายในองค์การ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ความรู้จะฝังตัวอยู่ในโครงสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสาร มีการถ่ายทอดความรู้ผ่านทางขบวนการทางสังคม นวัตกรรมเป็นผลมาจากการผสมผสานของทุนที่จับต้องได้ อาทิเช่น ทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางด้านการเงิน ทุนทางด้านกายภาพ ได้แก่ นักวิจัย งบลงทุนการวิจัยพัฒนา อาคารสถานที่ที่ใช้ในการวิจัย อื่นๆ และทุนที่จับต้องไม่ได้ในรูปแบบของทุนทางสังคม (social capital) อาทิเช่น ความไว้วางใจกัน ความเคารพนับถือ ความสัมพันธ์กันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และในอดีตจนถึงปัจจุบันของชุมชน สังคม ที่เป็นบริบทล้อมรอบของวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ และนักวิจัย ในสังคมนวัตกรรมหนึ่งๆ ด้วยเหตุผลนี้เองจึงทำให้ทฤษฎีนวัตกรรมในยุคใหม่ไม่สามารถละเลยปัจจัยทางด้านทุนทางสังคมอีกต่อไป[68]

---

[66]P. Maskell, **Social capital Innovation and competitiveness** (Copenhagen Business School 2001), 99-118.

[67]L. Langrand and I. Chatrei, **An empirical study carried out in Europe and Canada Business Network and Knowledge driven Economy** (Luxembers 1999),1-37.

[68]นพดล เหลืองภิรมย์, **การจัดการนวัตกรรม : Innovation Management** (กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง, 2555), 53-54.

แหล่งที่มาของนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจขึ้นมาได้นั้น ปกติเจ้าของสินค้าหรือเจ้าของกิจการจะต้องเป็นผู้นำเสนอนวัตกรรมเพียงด้านเดียว ทำให้ขาดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมนั้นมีน้อยลงเพราะผู้ผลิตจำเป็นต้องลงทุนเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาสูง นักวิชาการได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของนวัตกรรมไว้ดังนี้

แคทซ์ (Katz) กล่าวว่า แหล่งที่มาของนวัตกรรมมาจาก 6 แหล่ง คือ 1) ความรู้ใหม่ นวัตกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความรู้ใหม่จะมีประสิทธิภาพ นับแต่ช่วงระยะเวลาพัฒนาจากความรู้ใหม่จนกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่วางขายในตลาดจะใช้เวลายาวนานมาก แต่ก็เป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง 2) ความคิดของลูกค้า ลูกค้าสามารถบอกได้ว่าผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันมีจุดด้อยที่ใดบ้าง และสามารถชี้ให้เห็นถึงความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง 3) ผู้ใช้หัวก้าวหน้าจะเป็นผู้ที่บอกความต้องการล้ำหน้าแนวโน้มตลาด ให้ดูสิ่งที่ผู้ใช้หัวก้าวหน้าทำในวันนี้เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้กลุ่มอื่นในอนาคต 4) การออกแบบที่เข้าใจถึงคน เป็นเทคนิคในการค้นหาความคิดใหม่ ผู้สร้างนวัตกรรมจะสังเกตวิธีการที่ผู้ใช้สินค้าหรือบริการในสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคยและสังเกตว่าลูกค้าและผู้ที่จะมาเป็นลูกค้าทำสิ่งต่างๆ และแก้ปัญหาอย่างไร 5) การวิจัยและพัฒนาและทีมงานเฉพาะกิจ 6) นวัตกรรมจากภายนอกองค์การ การแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรีผ่านการซื้อลิขสิทธิ์จากองค์การภายนอกเพื่อผลิตสินค้า[69]

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค อธิบายว่าจุดกำเนิดนวัตกรรมในธุรกิจมาจาก 2 แหล่งหลัก คือ 1) การคิดค้นภายในองค์การ แหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าและบริการ โดยองค์การมักจัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนาขึ้นภายในองค์การและจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ เช่น HDDVD รุ่นใหม่ของ Toshiba ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นมาก หรือกระบวนการในการทำงานรูปใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของ Wal-mart ให้กลายเป็น Electronic Supply Chain เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความรวดเร็วในการจัดการ นวัตกรรมทั้งสองประเภทนี้จะนำไปสู่ มูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการขององค์การ จะเห็นได้ว่าการเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้นโดยทั่วไปมักมาจากการกระตุ้นนวัตกรรมโดยการใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์การตื่นตัว สร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ 2) การแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก หรือ

---

[72]แคทซ์ ราล์ฟ, **การบริหารจัดการนวัตกรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 2 แปลจาก Managing Creativity and Innovation, แปลโดย ณัฐยา สินตระการผล (กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์, 2550), 94-95.

นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ไม่จำเป็นว่าแนวคิดที่ดีจะต้องมาจากบุคลากรภายในกิจการแต่เพียงอย่างเดียว โดยลักษณะคือเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอกจะทำให้แนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและหลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการพัฒนาเองทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะกระจัดกระจายกันอยู่ในองค์การต่างๆ เช่นการร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของแต่ละองค์การ[70]

สุกิตติ เอื้อมเจริญ กล่าวว่าจุดกำเนิดของนวัตกรรมที่ทำให้เกิดสินค้าและบริการที่มีความแปลกใหม่และหลากหลายนั้น ถือว่ามาจากหลายมุมมองด้วยกัน ได้แก่ 1) มุมมองจากด้านผู้ผลิต (firm vision) มุมมองนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความใหม่ที่เกิดขึ้นกับผู้ผลิตเพียงอย่างเดียวแต่ไม่ใหม่ในตลาดหรือเรียกว่าไม่เคยเกิดสินค้าเหล่านั้นในบริษัทของผู้ผลิตเลย เป็นเพียงการปรับปรุงดัดแปลงให้แตกต่าง โดยจุดประสงค์ของมุมมองนี้คือการกลายเป็นที่ยอมรับได้ง่ายและรวดเร็วจากผู้บริโภคโดยไม่ต้องออกแรงหรือจ่ายค่าเข้าตลาด 2) มุมมองจากด้านของสินค้า (product vision) จะคำนึงถึงพฤติกรรมการใช้ของผู้บริโภคที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและหาความแปลกใหม่เสมอ โดยเน้นที่ลักษณะของสินค้านั้นๆ (unit feature) สินค้านวัตกรรมในข้อนี้ยังถูกจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ 2.1) นวัตกรรมแบบต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นกว่าเก่าในปัจจุบันเพื่อตอบสนองและสร้างความตื่นเต้นต่อกลุ่มผู้บริโภคขาประจำด้วย แต่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในการใช้สินค้านั้นๆ 2.2) นวัตกรรมแบบต่อเนื่องและลื่นไหล เป็นการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นเหมือนข้อหนึ่งแต่มีการกระทบถึงพฤติกรรมผู้บริโภคบ้างเล็กน้อย โดยอาจจะนำเสนอสินค้าใหม่ๆ เข้ามาและเปลี่ยนแปลงเพื่อปิดจุดบอดของสินค้าหรือแทรกช่องว่างเข้ามาใหม่ เช่น โทรทัศน์กระเป๋าหิ้ว ผ้าอ้อมแบบใช้แล้วทิ้ง น้ำยาลบคำผิด โทรศัพท์มือถือที่มีระบบถ่ายภาพนิ่ง และวีดีโอ เป็นต้น 2.3) นวัตกรรมแบบไม่ต่อเนื่องและฉับพลัน เป็นการนำสินค้าเข้ามาเพิ่มการดำเนินชีวิตให้มากหรือดีขึ้น โดยผู้บริโภคจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยทำมาเพื่อให้ตัวเองยอมรับและปรับเข้ากับสินค้าใหม่นี้ เช่นการมีเครื่องคอมพิวเตอร์โน๊ตบุ๊คส์ที่มีทุกระบบการสื่อสารในตัว เช่นอินเตอร์เน็ต Wireless Wifi ต่างๆ หรือระบบดาวเทียมทางไกลที่ทำให้เกิดการเรียนแบบ e-Learning เป็นต้น 3) มุมมองจากด้านการตลาด (market vision) มุมมองนี้จะยึดถือผู้บริโภคเป็นหลัก โดยถือว่าถ้าผู้บริโภครู้สึกว่าสินค้าชิ้นนั้นมีความใหม่ต่อตัวเองและที่สำคัญคือไม่เคยเห็นมาก่อน จึงจะเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการตลาด เช่นสินค้าประเภทโทรศัพท์มือถือที่มีลูกเล่นหลากหลายมากขึ้น เป็นต้น 4) มุมมองจากผู้บริโภค (consumer vision) ความแตกต่างจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงลักษณะจำเพาะของสินค้า (product feature) สำหรับ

---

[70]ธีรยุส วัฒนาศุภโชค, **108 แบรนด์แห่งองค์กรนวัตกรรม** (กรุงเทพฯ : เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป , 2549), 16-20.

มุมมองจากผู้บริโภคนี้ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยความคิดความเข้าใจของผู้บริโภคที่มีต่อตัวสินค้า ซึ่งถูกเสนอผ่านในมุมมองของสื่อโฆษณาหรือกลยุทธ์ทางการตลาดที่กำหนดให้แก่ผู้บริโภคเอง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าสินค้านวัตกรรมต่างๆ ที่เกิดมานั้นมีพื้นฐานมาจากแหล่งเดียวกัน คือมันสมองของมนุษย์ที่จะทำการสร้างสรรค์จินตนาการไปเรื่อยๆ ไม่หยุดหย่อน[71]

กีรติ ยศยิ่งยง กล่าวถึง จุดกำเนิดหรือแหล่งที่มาของนวัตกรรม มาจาก 2 แหล่ง 4 ลักษณะ คือ 1) การคิดค้นภายในองค์การ 1.1) นวัตกรรมเกิดจากผู้ผลิตสินค้าและบริการ 1.2) นวัตกรรมที่เกิดจากผู้ผลิตหรือเจ้าของวัตถุดิบ 2) การคิดค้นจากภายนอกองค์การ 2.1) นวัตกรรมเกิดจากลูกค้าผู้ใช้สินค้าหรือบริการ หรือผู้บริโภค 2.2) นวัตกรรมที่เกิดจากหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า[72]

จากที่กล่าวมาข้างต้น ในทรรศนะของผู้วิจัยเห็นว่าแหล่งที่มาของนวัตกรรมเกิดจาก 2 แหล่ง ประกอบด้วย 1) การคิดค้นภายในองค์การ คือการที่ผู้ประกอบการเล็งเห็นความสำคัญในการที่จะพัฒนาสินค้าและบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด และ 2) การคิดค้นภายนอกองค์การ กล่าวคือองค์การมีการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ จากองค์การภายนอก

ประเภทของนวัตกรรม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรม สามารถแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ นักวิชาการได้แบ่งประเภทของนวัตกรรม ดังนี้

ทร๊อธต์ (Trott) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ขององค์การทั้งทางด้านการพัฒนาขึ้นใหม่และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้ตอบสนองความต้องการของตลาดที่ปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

2. นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึงการพัฒนากระบวนการในสายการผลิต ทั้งที่เป็นการพัฒนาและปรับปรุงขึ้นเองภายในองค์การและการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตขององค์การเอง

---

[71]สุกิตติ เอื้อมเจริญ, “ต่อยอดธุรกิจจากนวัตกรรมยางพารา” **ประชาชาติธุรกิจ** (21-23 มิถุนายน 2547) : 51.

[72]กีรติ ยศยิ่งยง, **องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิด และกระบวนการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 15.

3. นวัตกรรมทางการบริการ (Service Innovation) คือการเปลี่ยนแปลงบริการขององค์การในการนำเสนอสินค้าหรือบริการสู่ลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น[73]

เบคเกอร์ (Becker) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมทางสินค้า (Product Innovation) ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่

2. นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) ในเรื่องของการเปลี่ยนวิธีการผลิตสินค้ารวมถึงรูปแบบการบริหาร หรือเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่มีผลต่อกระบวนการผลิตสินค้าใหม่หรือประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต

3. นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) ในเรื่องเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย หรือการประเมินและการทำนายความต้องการของผู้บริโภค[74]

ฮิกกินส์ (Higgins) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product Innovation) หมายถึงการปรับปรุงหรือการสร้างสรรค์รูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ขึ้นมาใช้ในหน่วยงาน

2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึงการปรับปรุงหรือการสร้างสรรค์กระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

3. นวัตกรรมด้านการตลาด (Marketing Innovation) หมายถึงการปรับปรุงหรือการสร้างสรรค์แนวทางการดำเนินงานในด้านการตลาดบริการ เช่น การโฆษณา การตั้งราคา

4. นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ (Management Innovation) หมายถึงการปรับปรุงหรือการสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การควบคุม การสั่งการ เป็นต้น[75]

ภานุ ลิมมานนท์ ได้แบ่งนวัตกรรมขององค์การออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอคุณค่าให้ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือการพัฒนาคุณสมบัติและ

---

[73]P. Trott, **Innovation Management and New Product Development**, 4th ed. (New York : Prentice Hall, 2008), 20-26.

[74]Selwyn W. Becker, **Innovation Organization**, accessed 12 September 2012. Available from http://www.chicagogsb.edu/faculty/selectedpapers/sp14.pdf

[75]J.M. Higgins, Innovate or evaporate : Test&improve your organizatios IQ-its innovation quotient (New York : New Management, 1995), 420-440.

ลักษณะของผลิตภัณฑ์ การออกแบบ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับโดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางด้านเทคโนโลยีซึ่งเป็นความรู้ในส่วนประกอบ ส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการ และเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยความรู้ทางเทคนิคมาพัฒนาสินค้า ในนวัตกรรมกระบวนการต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงการทำงานในเรื่องของขั้นตอน หน้าที่รับผิดชอบ ลักษณะงาน การส่งต่อข้อมูลเพื่อใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์การ

3. นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) องค์การต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์การใหม่ โดยการแบ่งแผนกและหน่วยงานให้มีความชัดเจน การให้อิสระในการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานซึ่งทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ มาจากทุกๆ ส่วนขององค์การ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างรายได้และผลกำไรให้กับองค์การ[76]

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ แบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ต่อประเทศ ต่อองค์การหรือแม้แต่ต่อตัวเราเอง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แบ่งได้ 2 แบบคือ

1.1 ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป (goods) เช่น รถยนต์รุ่นใหม่ สตรอเบอรี่ไร้เมล็ด โทรทัศน์ระบบ High Definition (HDTV) เป็นต้น

1.2 ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือการบริการ (Service) เช่น แพ็คเกจทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ ระบบ Tele-Banking การให้บริการอินเตอร์เน็ต การให้บริการที่ปรึกษาเฉพาะด้าน เป็นต้น

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือบริการในรูแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม นวัตกรรมกระบวนการแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่

2.1 นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี (Technological Process Innovation) เป็นสินค้าทุนที่ถูกใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งหน่วยของ Real Capital หรือ Material Goods ซึ่งถูกปรับปรุงขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ซึ่งก่อนหน้านั้นเป็น

---

[76]ภานุ ลิมมานนท์, **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : สิปรัช, 2548), 21-22.

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรมเมื่อถูกผลิตขึ้นมาจะถือว่าเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และเมื่อถูกนำไปใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์จะถือว่าเป็นนวัตกรรมกระบวนการ เป็นต้น

2.2 นวัตกรรมกระบวนการทางองค์การ (Organizational Process Innovation) เป็นขบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของการจัดการองค์การให้สูงขึ้น โดยใช้การลองผิดลองถูก และการเรียนรู้จากการลองทำด้วยตนเองโดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำวิจัยและพัฒนาเพียงอย่างเดียว เช่น Just In Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Lean Product เช่นโรงพยาบาล Karolinska ในกรุงสตอก โฮล์ม ประเทศสวีเดน สามารถลดเวลาในการรอตรวจรักษาของผู้ป่วยลงได้กว่าร้อยละ 75 โดยการจัดรูปแบบขององค์การใหม่ซึ่งเน้นหนักในด้านคุณภาพ ความรวดเร็วและประสิทธิภาพ[77]

กีรติ ยศยิ่งยง แบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมทางธุรกรรมขององค์การ (Business Innovation) เป็นการปรับเพิ่มการดำเนินธุรกรรมขององค์การเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้ารวมถึงความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์การ

2. นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategy Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย รวมถึงการปรับระบบโครงสร้างองค์การเพื่อกำหนดทิศทางหลักของการทำธุรกรรมขององค์การใหม่และผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

3. นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (People Innovation) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

4. นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการผลิตหรือการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลง นวัตกรรมทางกระบวนการประกอบด้วยนวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์การ

5. นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation) เป็นการสร้างสินค้าและบริการใหม่ หรือพัฒนาและปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่ เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ โดยคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

---

[77]สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร,** พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2549), 45.

6. นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการทำการตลาดรูปแบบใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารการตลาด และการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า รวมถึงการประเมินและการทำนายความต้องการของผู้บริโภค[78]

โอกิ (Oke) ได้กล่าวถึงรูปแบบของนวัตกรรมไว้ว่า โดยในแต่ละรูปแบบของนวัตกรรมข้างต้นนั้น จะสามารถแบ่งออกเป็นระดับของนวัตกรรมตามลักษณะของการพัฒนานวัตกรรมได้เป็นนวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental Innovation) และนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) โดยมีลักษณะสำคัญที่แตกต่างกันของนวัตกรรม ดังนี้

1. นวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่เป็นการพัฒนาและปรับปรุงจากผลิตภัณฑ์เดิม กระบวนการผลิตเดิมหรือการบริการเดิม เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น โดยจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาของผลิตภัณฑ์นั้นในวงจรชีวิต (Product Life Cycle) โดยผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระยะอิ่มตัวจะสามารถทำให้ระยะเวลาในตลาดนานขึ้นได้ โดยใช้การพัฒนานวัตกรรมแบบต่อยอดที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงจากเดิมเพียงเล็กน้อย ไม่สลับซับซ้อน

2. นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่มีการคิดค้นขึ้นมาใหม่ เป็นสินค้าใหม่ขององค์การ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิมขององค์การและเพื่อเป็นสินค้าและบริการใหม่ที่ต้องการนำไปเปิดตลาดใหม่ เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าให้กับองค์การ[79]

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถแบ่งประเภทของนวัตกรรมได้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product/Service Innovation) เป็นการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาด ทั้งนี้อาจเป็นในรูปแบบสินค้าหรือบริการใหม่โดยสิ้นเชิง หรือการต่อยอดพัฒนาจากของเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือการพัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าเพื่อลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิตโดยการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตขององค์การนั่นเอง 3) นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนารูปแบบของการบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย การสื่อสาร และการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า รวมถึงการประเมินและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า และ 4) นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Management-

---

[78]กีรติ ยศยิ่งยง, **องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิด และกระบวนการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 11-12.

[79]A. Oke, “Innovation types and innovation management practices in service companies,” **International Journal of Operations : Production Management 27** (January-February 2007) : 564-587.

Innovation) การนำเทคนิคการบริหารจัดการแบบใหม่เข้ามาบริหารองค์การ รวมปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้มีความยืดหยุ่น เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างรายได้ให้กับองค์การ

องค์การนวัตกรรม

ความหมายขององค์การนวัตกรรม

นักวิชาการให้ความหมายขององค์การนวัตกรรม ดังนี้

ชุมปีเตอร์ (Schumpeter) กล่าวว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึงองค์การที่มีการสนับสนุนบุคลากรในทุกระดับให้ได้ใช้พลังความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้น และสร้างนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งไม่จำกัดเพียงนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ[80]

โรเบิร์ต (Robert) อธิบายว่า องค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) คือองค์การที่พยายามมองหาหนทางนำเอาทรัพย์สินและทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ ที่ให้ผลประโยชน์และผลิตผลต่อองค์การในปริมาณน้อยมาปรับปรุงใช้ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น[81]

อาแดร์ (Adair) อธิบายว่า องค์การนวัตกรรม เป็นการแสดงออกของความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ ที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ข้อมูลย้อนกลับ และการวิพากย์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์[82]

เบคเกอร์ (Becker) ให้คำนิยามว่า องค์การนวัตกรรม เป็นการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์การ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน[83]

"[80]Joseph A. Schumpeter, **Capitalism : Sociallism and democracy** (New York : Harper and Row, 1975), 240-242.

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

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

[83]Selwyn. W. Becker, **The Innovative Organization**, accessed 14 December 2012. Available from http://www.chicagobooth.edu/faculty/selectedpapers/sp14.pdf

ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพาวิทต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) กล่าวว่าองค์การนวัตกรรม คือ องค์การที่มีการบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ ให้ทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทำให้นวัตกรรมแผ่ซ่านทั่วทั้งองค์การ[84]

ต่อศักดิ์ กิจชัยนุกูล กล่าวถึง องค์การที่มีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม หมายถึงองค์การที่มุ่งสนใจต่อการค้นหาความคิดใหม่ๆ หรือการค้นหาเทคโนโลยีที่สำคัญซึ่งมีศักยภาพในการเปลี่ยนรูปแบบอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจอยู่ นอกจากจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ แล้วยังสามารถประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในองค์การซึ่งจะช่วยลดต้นทุนหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบของอุตสาหกรรม ได้อาจรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สร้างผลกระทบต่ออุสาหกรรมนั้นเช่นกัน[85]

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ อธิบายว่า องค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) มีความหมายที่แตกต่างกันสองประการ กล่าวคือเป็นองค์การที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรมหรือเป็นองค์การที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์การนวัตกรรมจะรังสรรค์นวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่หลากหลายมิใช่เฉพาะการทำวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว เช่นบริษัท 3M ไม่ได้เป็นองค์การนวัตกรรมเสมอไปถึงแม้ว่างานวิจัยและพัฒนาของบริษัทจะมีนวัตกรรมสูงก็ตาม[86]

กีรติ ยศยิ่งยง ให้ความหมายว่า องค์การแห่งนวัตกรรม เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์การ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์การในตลาดการค้าโลกเสรี[87]

---

[84]Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change** (Chichester : John Willey and Sons, 2001), 315.

[85]ต่อศักดิ์ กิจชัยนุกูล, “นวัตกรรมจากภายนอกองค์การเลือกใช้อย่างไรให้เหมาะสมกับองค์การของคุณ,” **Industrial Technology Review 124** (พฤษภาคม 2547) : 143-148.

[86]สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร** พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2549). 45.

[87]กีรติ ยศยิ่งยง, **องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิด และกระบวนการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 56.

นรวัฒน์ ชุติวงศ์ ให้ความหมายว่า องค์การนวัตกรรม คือการรวมองค์ประกอบทุกสิ่งภายในองค์การเพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์การไปสู่รูปแบบใหม่ ซึ่งเน้นที่การเป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศภายในองค์การให้เหมาะต่อการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาซึ่งเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการหรือกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การ[88]

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์การทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ ให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหารจัดการ ขึ้นภายในองค์การ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

หลักการพื้นฐานขององค์การนวัตกรรม

องค์การนวัตกรรมเป็นการใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์การเชิงระบบเพื่อเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ที่รุนแรง ในปัจจุบันการสร้างองค์การนวัตกรรมจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ขององค์การเป็นอย่างดี ดังนั้นการสร้างองค์การนวัตกรรมจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจในหลักการพื้นฐาน ดังที่นักวิชาการได้สรุปรายละเอียดดังนี้

เบคเกอร์ (Becker) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานขององค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจอย่างดี (Business Knowledge) 1.1) มีความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าทั้งหมดขององค์การตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า 1.2) มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการที่องค์การจะต้องสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า 1.3) มีความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของอุตสาหกรรม ตลาด ผลิตภัณฑ์และการบริการ 2) ต้องนำคุณค่าและพันธกิจขององค์การเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน 2.1) นำคุณค่าหลักขององค์การรวมเข้าเป็นเรื่องเดียวกันกับพันธกิจ 2.2) นำนวัตกรรมกับเป้าหมายธุรกิจผสมผสานกัน 2.3) สื่อสารถึงความสำคัญธุรกิจของนวัตกรรม 2.4) สร้างและประเมินนวัตกรรมการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารและการจัดการ (Leadership and Management) 3.1) สร้างบทบาทความรับผิดชอบ และเจตนารมณ์ในการผลักดันนวัตกรรมเข้าสู่องค์การ 4) การจูงใจพนักงานให้สร้างสรรค์นวัตกรรม (People Motivation)

---

[88]นรวัฒน์ ชุติวงศ์, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย,” **วารสารบริหารธุรกิจ 34, 130** (เมษายน-มิถุนายน 2554) : 48.

4.1) กระตุ้นธรรมชาติของพนักงานให้มีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 4.2) สร้างระบบการให้รางวัลและการจดจำ 5) วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน (Culture and Work Climate) 5.1) พัฒนาการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม 6) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capacity for Change) 6.1) ใช้เทคนิคการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างจำเพาะเจาะจงและมีนวัตกรรม 6.2) ใช้สมรรถนะขององค์การให้เกิดนวัตกรรม 6.3) การมีปฐมนิเทศล่วงหน้าการเปลี่ยนแปลง 7) องค์การ และธรรมาภิบาล (Organization and Governance) 7.1) มีกระบวนการ ระบบ รูปแบบ วิธีการ และการบริหารองค์การบนฐานของธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 8) สมรรถนะของพนักงานแต่ละคน (Individual Capacity) 8.1) มีสมรรถนะ คุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมที่สามารถคิดและปฏิบัติเชิงนวัตกรรม[89]

กีรติ ยศยิ่งยง กล่าวว่าการสร้างองค์การนวัตกรรม ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานขององค์การนวัตกรรม 8 ประการสำคัญคือ 1) ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี (Business Knowledge) 1.1) สินค้าและบริการขององค์การ 1.2) ลูกค้าทั้งหมดขององค์การตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า 1.3) วิธีการที่องค์การจะต้องสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า 2) ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี (Environment Knowledge) 2.1) บริบทของโลกาภิวัตน์ (Global Context) 2.2) บริทบของการแข่งขัน (Competitive Context) 2.3) บริบทของมหภาพ (Micro Context) 2.4) บริบทขององค์การ (Organization Context) 3) ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Knowledge) 3.1) การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน 3.2) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญและคุณค่ากับนวัตกรรมเป็นสำคัญ 3.3) การนำคุณค่าหลักขององค์การรวมเข้าเป็นเรื่องเดียวกันกับพันธกิจ 3.4) การนำนวัตกรรมกับเป้าหมายธุรกิจผสมผสานกัน 4) ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและธรรมาภิบาล (Organization and Good Governance Knowledge) 4.1) โครงสร้างองค์การ 4.2) ระบบและระบบย่อย 4.3) มีกระบวนการ ระบบ รูปแบบ วิธีการและการบริหารองค์การบนฐานของธรรมาภิบาลเพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 4.4) บรรยากาศการทำงาน 4.5) ความรับผิดชอบต่อสังคม 5) ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากร (People Knowledge) 5.1) ขีดความสามารถของแต่ละบุคคลที่สามารถคิดและปฏิบัติเชิงนวัตกรรม 5.2) การบริหารคนเก่ง 5.3) การกระตุ้นธรรมชาติของพนักงานให้มีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม 5.4) การสร้างระบบการให้รางวัลและการจดจำ

---

[89] Selwyn. W. Becker, **The Innovative Organization** , accessed 14 December 2012. Available from http://www.chicagobooth.edu/faculty/selectedpapers/sp14.pdf

5.5) การสร้างและการประเมินนวัตกรรมการปฏิบัติงาน 5.6) การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถเพื่อเอื้อต่อการเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ 6) ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำองค์การ (Leadership Knowledge) 6.1) บทบาท ความรับผิดชอบ 6.2) เจตนารมณ์ในการผลักดันนวัตกรรมเข้าสู่องค์การ 6.3) ความมุ่งมั่น การทุ่มเทและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน 7) ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การสื่อสาร (Communication Knowledge) 7.1) เทคนิคการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ 7.2) การสื่อสารถึงความสำคัญธุรกิจของนวัตกรรม 8) ต้องมีความยืดหยุ่น และความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Flexibility and Capacity for Change) 8.1) การใช้เทคนิคการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างจำเพาะเจาะจงและมีนวัตกรรม 8.2) การใช้สมรรถนะขององค์การให้เกิดนวัตกรรม 8.3) การสร้างนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน[90]

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม

เวรคคิง (Vrakking) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยทรัพยากรเทคโนโลยี (Technological Resource Management) ทรัพยากรเทคโนโลยี คือการจัดการ การสะสมความรู้และประสบการณ์ปฏิบัติจริง (Experience) กับเทคโนโลยีที่มีอยู่ (Technologies Available) การมีความรู้และสามารถใช้เป็น (Know how) เทคโนโลยีมีความจำเป็นต่อการผลิต เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (Insight) กับเทคโนโลยีที่มีอยู่และกำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้นองค์การจะต้องมีการประเมินเทคโนโลยี (Technologies Assessment) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเข้ากันได้ของเทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อทักษะขององค์การและศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (Potential Technologies) โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีผลโดยตรงกับการผลิต การขนส่ง การจ้างงานระดับของการลงทุน และความเป็นอยู่ของหน่วยเศรษฐกิจโดยรวมของหน่วยธุรกิจทั้งหมด

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) พนักงานถือเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้นองค์การต้องให้การศึกษาหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และความเป็นภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม ในขณะเดียวกันองค์การควรจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) โดยการนำระบบการจัดการสายอาชีพ (Career Management) เข้ามาใช้จากการ

---

[90]กีรติ ยศยิ่งยง, **องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิด และกระบวนการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 52-53.

วิจัยองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการรักษาความรู้และความท้าทายเอาไว้ องค์การจะต้องสร้างให้เกิด ทีมร่วมสายงาน (Team Composition) เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงาน ขณะเดียวกันองค์การต้องมีวัฒนธรรม (Culture) ที่เป็นค่านิยมร่วมที่เน้นความสำเร็จในการทำงานและการสนับสนุนซึ่งกันและกันรวมไปถึงการมีกฎระเบียบภายใน (Internal Regulation) และโครงสร้าง(Structure) ที่สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผล และการมีผู้นำ (Leadership) ที่กล้าเสี่ยงและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมแล้วก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรมและผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์การ (Organization Conditions) กระบวนการของนวัตกรรมนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์การ การสร้างนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ 1) วิสัยทัศน์ ถือเป็นเงื่อนไขหลักในการจัดการนวัตกรรมต้องการวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความปารถนาที่เด่นชัดในการสร้างนวัตกรรม 2) กลยุทธ์องค์การควรพัฒนากลยุทธ์ให้มีความชัดเจนภายใต้นโยบายทั่วไป ซึ่งควรมีการระบุถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินธุรกิจ 3) โครงสร้างองค์การ จะต้องส่งเสริมศักยภาพด้านนวัตกรรม องค์การจึงต้องปรับโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับแนวทางขององค์การ ซึ่งโครงสร้างองค์การแบบ (Adhocracy) ถือเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมที่ต้องมีความรวดเร็ว การควบคุม และคุณภาพ

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ (Operational Guidance) องค์การส่วนใหญ่ขาดการวางแผนและงบประมาณในระยะยาวในการสร้างนวัตกรรม จึงทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น องค์การจะต้องให้ความใส่ใจกับการจัดการด้านงบประมาณ (Budget) การวางแผนและการคัดเลือกโครงการ (Planning and Selection Project) การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือการควบคุมงบประมาณ (Budget) และเวลา (Time) ความเร็ว (Speed) เวลาคือปัจจัยใหม่ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความยืดหยุ่น[91]

---

[91]W.J. Vrakking, “The Innovative Organization,” **Long Range Planning** 23, 2 (April 1990) : 95-102.

องค์ประกอบของความเป็นองค์การนวัตกรรม

ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเป็นองค์การนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ฮิกกินส์ (Higgins) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีความเป็นเลิศในการบริหารตามแนวคิด 7S ของ McKinsey มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดด้านนวัตกรรม มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) คือกลยุทธ์ขององค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลวิธี เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นโดยการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ สนับสนุนให้มีการเผยแพร่นวัตกรรมและมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้นตลอดจนมีการแนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ๆ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) ได้แก่ การจัดหรือปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดองค์การให้มีความยืดหยุ่นก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัยตลอดจนแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

3. ระบบองค์การ (System) ระบบขององค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่การจัดวางและพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในองค์การขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมโดยการให้รางวัลเมื่อมีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การ มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริการการดำเนินงาน มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ มีการจัดโครงการฝึกอบรมการสร้างนวัตกรรมให้แก่บุคลากร

4. รูปแบบของผู้นำองค์การ (Leadership Style) ได้แก่ผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง การบริหารงานโดยวิธีแก้ปัญหานี้ มีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรม ร่วมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์การ

5. บุคลากร (Staff) องค์การจะสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการให้ความสำคัญกับบุคลากร คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เข้าไปในองค์การ มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการนำกระบวนการที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มาใช้

ในองค์การและให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

6. การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์การ (Shared values) องค์การจะสร้างคุณค่าร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะที่สำคัญขององค์การที่บุคลากรนั้นกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ๆ และกล้าเผชิญความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน กำหนดค่านิยมของหน่วยงาน และปฏิบัติตามค่านิยมนั้น รวมถึงการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรเพื่อให้เป็นองค์การนวัตกรรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์การและประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จัดให้มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขึ้นตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

7. ทักษะขององค์การ (Skill) ทักษะขององค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การแสวงหาโอกาสและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน พัฒนาการบริการกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์การและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาโดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ[92]

อาแดร์ (Adair) กล่าวถึง ลักษณะขององค์การนวัตกรรม ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์การ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์การ เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้น พบว่าความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมมักเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ มีความยุติธรรม ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้บรรลุจุดหมายสูงสุด

2. บรรยากาศในการทำงาน ที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรมบุคลากรทุกคนในองค์การมีส่วนสร้างบรรยากาศในองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมและสร้างนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีการวางแผนระยะยาวเพื่อการบริหารงานในสภาวการณ์เปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของผู้บริหาร

---

[92] J.M. Higgins, **Innovate or evaporate : Test&improve your organizatios IQ-its innovation quotient** (New York : New Management, 1995), 106-342.

3. การยอมรับความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาดอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยง บุคลากรจะเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้นขึ้นอยู่กับการที่องค์การมีการสนับสนุนให้กล้าทำในสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยงโดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ดังนั้นองค์การจะอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเรียนรู้ในเรื่องความเสี่ยง

4. การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสารความเป็นอิสระทางข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเกิดแนวคิดใหม่ๆ เหนือความคาดหมายและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

5. โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น องค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การโดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การในการส่งเสริมสิ่งใหม่ โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ทีมงาน การติดต่อสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพและการสร้างนวัตกรรม

6. การมีมุมมองในระยะยาว การสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด ดังนั้นองค์การจะต้องมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนทางการเงินแก่งานวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อให้ได้เป็นนวัตกรรมที่สร้างจากผลกำไรและความสำเร็จให้กับองค์การในอนาคต[93]

ฮาร์เม็ด (Ahmed) ให้ความเห็นว่าการสร้างองค์การนวัตกรรมนั้น ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น
2. ผู้นำมีความมุ่งมั่น
3. สร้างบรรยากาศที่ท้าทายและเชื่อมั่นในการกระทำ
4. ให้อิสระทางความคิด
5. ให้ความสำคัญกับอนาคตและพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง
6. สร้างบรรยากาศที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และเปิดเผย
7. การสร้างบรรยากาศแห่งการยกย่องชมเชย
8. การสนับสนุนการทำงานข้ามสายงานภายในองค์การ
9. สร้างเรื่องราวของความสำเร็จต่างๆ ที่เกิดขึ้นและสื่อสาร
10. การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม
11. การให้เวลากับนวัตกรรมและการฝึกอบรม[94]

---

[93]John Adair, **Effective Innovation : How to stay ahead of the competition** (London : Pan Books, 1996), 195-230.

[94]P.K. Ahmed, “Culture and Climate for Innovation,” **European Journal Innovation Management 1, 1** (January 1998) : 30-43.

เด็นตัน (Denton) ได้สร้างแบบทดสอบระดับการสร้างนวัตกรรมที่เรียกว่า The Innovation IQ Survey Form1 โดยมีองค์ประกอบที่สามารถบอกถึงลักษณะขององค์การนวัตกรรมได้ ดังต่อไปนี้

1. การเกิดความคิดที่หลากหลาย ได้แก่ 1) องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดที่แตกต่างออกไปจากเดิมที่เป็นอยู่ โดยเน้นแนวความคิดที่มีความเป็นไปได้ 2) ในการทำงานจะไม่ยึดติดกับประเพณีที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมา แต่อาจจะนำระบบเก่าๆ เข้ามาใช้บ้างตามความเหมาะสม 3) ผู้บริหารในองค์การจะต้องไม่แสดงออกถึงความไม่พอใจ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีมุมมองและพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากตน 4) องค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเปิดกว้างด้านความคิดมากกว่าจะยึดถือการคิดหรือปฏิบัติไปในแนวทางเดียว 5) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ จะได้รับการสนับในการปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 6) ผู้ปฏิบัติงานมีการหมุนเวียนไปทำงานตามแผนกต่างๆ เพื่อจะได้มีความรู้และประสบการณ์ทำงานที่หลากหลาย

2. ด้านข้อมูลข่าวสารและการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) องค์การจะเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนสายบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสาร 2) ผู้บริหารจะถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ร่วมงานที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม มิใช่ฐานะเป็นเพียงผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น 3) องค์การมีความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสาร มีการประสานงานที่ดีทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน 4) ข้อมูลข่าวสารจะถูกเผยแพร่ไปในทุกระดับขององค์การไม่ว่าจะเป็นแบบมีแบบแผนหรือไม่มีแบบแผน 5) ให้อิสระในการซักถามในกรณีที่พบข้อสงสัยไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว เรื่องงานและสุขภาพโดยทั่วไป 6) มีการประเมินผลงานเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานทุก 3 เดือนเป็นอย่างน้อย 7) ผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การจะได้รับการยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

3. ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 1) ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเสนอโครงการใหม่ๆ ตลอดจนวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ 2) ในการบริหารจัดการต้องมีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน รายละเอียดของงานเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง 3) การที่จะกระทำสิ่งใดนั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นหลัก 4) ในการบริหารนั้นผู้บริหารจะสั่งการสิ่งใดนั้นต้องผ่านการคิดตัดสินใจอย่างรอบคอบก่อนเสมอ 5) องค์การมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6) ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการออกแบบงานหรือปรับปรุงงานด้วยตนเองมากกว่าจะรอคำสั่งจากผู้บริหาร 7) ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจต้องใช้เวลามากในครั้งแรกแต่ในครั้งต่อไปควรจะใช้เวลาน้อยลง

4. การเผชิญกับความเสี่ยง 1) องค์การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ท้าทายและเหมาะสมกับสถานการณ์ 2) องค์การจะเผชิญกับความเสี่ยงถ้าไม่มีการยอมรับวิธีการ กระบวนการใหม่ๆ รวมทั้งการรับฟังข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ที่กำลังเป็นปัญหาหรือภัยคุกคามอยู่ 3) องค์การมีความกล้าเสี่ยงและไม่กลัวความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

จากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางใหม่ๆ 4) ทุกหน่วยงานในองค์การจะใช้เวลาเพิ่มร้อยละ 5 ของเวลาในการทำงานตลอดสัปดาห์เพื่อปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการ วิธีการและกระบวนการผลิตซึ่งจะช่วยเพิ่มผลกำไรให้กับองค์การและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์การอื่นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 5) มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระยะ 3-5 ปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่คาดหวังมาก่อน 6) องค์การมีการยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง 7) องค์การมีการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ 8) องค์การมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน มากกว่าการยึดถือตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบปฏิบัติโดยเคร่งครัด 9) องค์การมีการตอบสนองต่อแนวโน้มทางการตลาด ผลิตภัณฑ์หรือบริการและการพัฒนาเทคโนโลยี 10) องค์การมีการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยคำนึงถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ด้วย 11) องค์การมีนโยบายการมุ่งเข้าหาลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมากกว่าจะให้ผู้รับบริการและลูกค้าเป็นฝ่ายเข้าหา

5. ความยากลำบากและความคิดสร้างสรรค์ 1) องค์การมีการตั้งความหวังไว้สูงในเรื่องผลการดำเนินงาน 2) องค์การมีความคาดหวังให้มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานบางกลุ่มอยู่บ้าง 3) องค์การมีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองลูกค้าส่วนใหญ่มากกว่าเฉพาะกลุ่ม 4) การเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่มีผลการดำเนินงานดีเยี่ยมในธุรกิจประเภทเดียวกัน[95]

คริสเตียนเซ็น (Christiansen) ได้กล่าวถึงการจัดการบริหารของผู้บริหารในองค์การขนาดใหญ่ที่ต้องการจะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การนวัตกรรมนั้น ประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) คือการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การว่าควรดำเนินไปในทิศทางใด การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม องค์การจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมระยะยาว กลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะส่งผลให้บุคลากรในองค์การมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Idea) แบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่รับผิดชอบในกลยุทธ์ (Responsibility for Strategy)

2. ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management) ทำให้ทราบความสามารถขององค์การหรือบุคลากรภายในองค์การ ระบบจะกำหนดและตัดสินว่าองค์การควรจะสร้างและพัฒนาความสามารถและทักษะอะไรที่จะส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนนวัตกรรมนั้น

---

[95]D.K. Denton, **The toolbox for the mind : Finding and implementing creative solution in the workplace** (Milwaukee : Quality Press, 1999), no pag.

3. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมนั้นต้องระบุไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับ คือ ระดับองค์การ ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับทีมงาน และระดับบุคคล แต่ทั้งนี้เป้าหมายในทุกระดับจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การตั้งเป้าหมายที่ดีควรตั้งขึ้นมาจากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ผลการปฏิบัติงานของคู่แข่งขัน การกำหนดความต้องการของลูกค้าและจากวิสัยทัศน์ภายในขององค์การ โดยเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องสามารถวัดได้ซึ่งอาจวัดจากมิติทางด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้สึก ด้านการยอมรับของตลาด และอาจเพิ่มเติมมุมมองทางด้านการเงินเข้าไปด้วย สิ่งสำคัญในการกำหนดเป้าหมายทางด้านนวัตกรรมที่ควรคำนึงถึง คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า

4. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) โครงสร้างองค์การสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่แตกต่างของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์การ ผลกระทบพื้นฐานได้แก่การทำงานของพนักงาน การให้ความสนใจของพนักงาน และการสื่อสารในองค์การ โครงสร้างองค์การแบบแบ่งสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) แบบดั้งเดิมนั้นจะแบ่งหน้าที่การทำงาน (Functional Organization) โดยที่พนักงานที่ทำงานในฝ่ายใดก็จะรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังหัวหน้าฝ่ายงานของตน ส่วนหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายนั้นก็จะรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังผู้จัดการทั่วไป ดังนั้นแล้วผู้จัดการทั่วไปจึงเป็นบุคคลเดียวที่ทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Function) ซึ่งโครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่การทำงานนี้ก็ยังคงมีอยู่ทั้งในองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งนี้โครงสร้างองค์การแบบแบ่งชั้นสายการบังคับบัญชานี้นอกจากจะแบ่งตามหน้าที่การทำงานแล้วยังสามารถแบ่งตามผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบหรือผลิต (Product Line) และการแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geography) เช่น สถานที่ตั้งหรือประเทศที่ตั้งของโรงงานหรือองค์การ ต่อมามีการแบ่งแบบเมตริกซ์ (Matrix) คือให้รายงานผลการทำงานไปยังหัวหน้างานตามหน้าที่และหัวหน้าผลิตภัณฑ์ด้วย การรวมทีมงานที่เน้นในเรื่องที่แตกต่างกันเข้าไว้นั้น เช่นทีมเน้นผลิตภัณฑ์ ทีมเน้นลูกค้า ทีมพัฒนา เป็นต้น ได้รับการยอมรับและถูกเรียกว่าองค์การที่มีการทำงานแบบโครงการ (Project-based Organization) ซึ่งไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นนวัตกรรมได้มากกว่าโครงสร้างองค์การแบบอื่น

5. ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communication System and Information Management) 1) ระบบการสื่อสาร (Communication System) โครงสร้างการสื่อสารขององค์การนั้นเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้ โดยแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 รูปแบบคือ การสื่อสารภายในและการสื่อสารภายนอกองค์การ การสื่อสารภายในเป็นทั้งแบบแนวดิ่งและแบบแนวราบ ส่วนการสื่อสารภายนอก เป็นการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ตลาดและคู่แข่งขัน 2) การจัดการข้อมูล (Information Management) ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ดังนั้นต้องมีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี สามารถเผยแพร่และแบ่งปัน

ข้อมูลให้กับหน่วยงาน แผนก หรือพนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูลที่จำเป็น ซึ่งช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความตองการของลูกค้าและตลาด

6. วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์การควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการให้มีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในองค์การ จะทำให้มีมุมมองที่กว้างและช่วยให้การตัดสินใจนั้นมีประสิทธิภาพ ทุกคนที่เข้าร่วมในการตัดสินใจต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การในระยะยาว

7. สิ่งจูงใจ (Incentives) เป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจให้กับนวัตกร (Innovator) ซึ่งในองค์การที่มุ่งการสร้างนวัตกรรมต้องมีรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลายเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของนวัตกร สิ่งจูงใจขององค์การแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary Rewards) 2) สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentives) 3) รางวัลทางสังคม (Social Rewards) และ 4) รางวัลด้านจิตใจ (Intrinsic Rewards)

8. ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) ระบบการจัดการบุคคลส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคคล ดังนั้นองค์การจึงต้องมีนโยบายการจัดการบุคคลที่ให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) การสรรหาและการจ้างงาน การมุ่งเน้นค้นหาและว่าจ้างบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์และภูมิหลังที่หลากหลาย เพราะการจ้างบุคคลที่มีประสบการจะทำให้องค์การมีมุมมองการคิดที่แตกต่าง ซึ่งสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะนำไปพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมได้ 2) การพัฒนาบุคลากร องค์การนวัตกรรมจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ 3) การรักษาละลดการลาออก การลาออกของพนักงานเป็นการสูญเสียทักษะ ความรู้ เครือข่ายข้อมูลขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องพยายามรักษาทักษะพื้นฐานขององค์การเอาไว้ด้วยการสนับสนุนเทคโนโลยีสมัยใหม่และเพื่อนร่วมงานที่เก่งๆ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นหาสิ่งต่างๆ ตามที่พนักงานคาดหวังหรือต้องการ การให้ผลประโยชน์เกื้อกูลในการทำงาน และการใช้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

9. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติการ (Evaluation Method) ได้แก่ 1)รูปแบบการประเมิน 2) ผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน 3) การประเมินตนเอง 4) เกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน 5) ความใกล้ชิดของหัวหน้างานและผู้ถูกประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การนวัตกรรม จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ การประเมินนั้นจะต้องไม่ตีตราพนักงานจากผลการปฏิบัติงานในอดีตและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน และควรเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความคาดหวังในอนาคตทั้งการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสต่างๆ สำหรับคนเก่งและมีศักยภาพสูงนั้นจะมีการพัฒนาอาชีพให้เห็นถึงเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน

10. วัฒนธรรมองค์การ (Culture) วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมขององค์การ ดังนั้นองค์การจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม คือมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม พยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้จัดการให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม โดยรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและต้อทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย[96]

ทิดด์ แบสเซ็นท์ และพาวิทต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างองค์การนวัตกรรม สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สร้างวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีความชัดเจน และแสดงถึงการอุทิศตนให้แก่องค์การในการที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับความสำเร็จ เป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงแนวความคิดไปสู่การปฏิบัติ ยอมรับกับความเสี่ยงในนวัตกรรมหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

2. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) หมายถึง การที่องค์การมีลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมหรือสนับสนุนให้เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมขึ้นอยู่กับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้องค์การปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เครือข่ายในองค์การยังเป็นส่วนสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้ระบบต่างๆ ในองค์การสามารถทำงานได้สอดคล้องกันอย่างดี

3. บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ เป็นผู้มีความกระตือรือร้นมีพลังที่จะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ บุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างนวัตกรรมที่มีชื่อเสียง มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีแรงบันดาลใจ แรงจูงใจและข้อผูกพัน เป็นผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล เครือข่าย มีความสามารถตามศักยภาพที่มีอยู่ และเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนในองค์การ จะทำให้เกิดความก้าวหน้าทางนวัตกรรม

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) หมายถึง การที่องค์การมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น จะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความไม่ชัดเจนไม่เข้าใจในนวัตกรรมนั้น การฝึกฝนและพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือ

---

[96]Christiansen J.A., **Building The Innovative Organization** (Hampshire : Macmillan Press, 2000), 40-181.

สำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การ เนื่องจากทำให้บุคลากรได้รับรู้เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และยังเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงให้เห็นว่า มีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

5. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (High involvement in Innovation) หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์การเป็นสิ่งที่มีผลระดับสูงต่อการสร้างนวัตกรรม มีผลโดยตรงต่อนวัตกรรมที่มาจากการดัดแปลงหรือพัฒนาจากของเดิมที่มีอยู่ ความสามารถของบุคลากรทั้งองค์การจะทำให้องค์การมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น เมื่อต้องการสร้างนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม

6. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working) หมายถึง การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างยืดหยุ่น ในการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้มีการทำงานเป็นทีม ทีมข้ามสายงาน (Cross Function Team) ทีมงานโครงการ (Project Team) และทีมแก้ปัญหาระหว่างองค์การ (Inter Organizational Problem-Solving Team) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การระบุภาระงานอย่างชัดเจน ผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพในทีมงาน และมีการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง

7. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) หมายถึง การพัฒนาระบบโครงสร้างองค์การ นโยบาย กระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัล การฝึกอบรม และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การสนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นผู้ประกอบการและมีวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ของบุคลากร

8. ปัจจัยภายนอก (External Focus) หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การจากมุมมองของลูกค้าจากภายนอก สำรวจโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านทางการสื่อสารขององค์การ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถรับมือกับภาวะคุกคาม พร้อมกับแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ

9. การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ระหว่างองค์การและกับภายนอกองค์การ โดยเฉพาะในองค์การจะต้องมีการติดต่อทั้งสามทางคือ ติดต่อกับระดับสูงกว่า ระดับต่ำกว่าและระดับเดียวกัน องค์การใช้การสื่อสารได้หลายช่องทางและใช้สื่อหลายประเภทเพื่อลดความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภายในองค์การที่ทำหน้าที่แตกต่างกันและสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) (Y_{10}) หมายถึง การจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานของงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ การจัดการความรู้จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับวงจรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ประสบการณ์ กระบวนการทดลอง การสะท้อนกลับ และการรวมเข้าด้วยกัน องค์การต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรในองค์การ มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น[97]

ดันดอน (Dundon) กล่าวถึงองค์การนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 8 มิติ คือ

1. การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการสร้างนวัตกรรมบุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การ โดยจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรมที่จำเป็นหรือมีความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้เพื่อให้นวัตกรรมนั้นตอบสนองความต้องการขององค์การโดย 1) ปรึกษาร่วมกันการกำหนดแนวคิดเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ 3) พัฒนากลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมองค์การ โดยกำหนดแผนงานและกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ 4) มีระบบการติดต่อสื่อที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบจุดมุ่งหมายขององค์การในการสร้างนวัตกรรม

2. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม สิ่งสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมคือสภาพแวดล้อมขององค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การเองและเกิดจากการได้รับการฝึกฝนโดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่บุคลากรว่าทุกคนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งการชี้แจงให้เข้าใจถึงประโยชน์ของนวัตกรรม การให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรในการเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การ องค์การต้องมีสภาพแวดล้อมให้อิสระในด้านความคิดแก่บุคลากร ให้เขารู้สึกถึงความปลอดภัยในการแสดงออกทางความคิดที่แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการสร้างความร่วมมือในบุคลากรให้มีการพัฒนาความคิดและเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ เพื่อให้มีความคิดที่หลากหลายนำไปสู่การพัฒนางานที่มีคุณภาพ

---

[97] Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change** (Chichester : John Wiley and Sons, 2001), 313-342.

3. การบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ ทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ คืองบประมาณ บุคลากร เวลาและข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยด้านทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม คือ 1) เวลาในกระบวนการสร้างนวัตกรรม เพื่อจะสำรวจความคิดโอกาส ทางเลือกใหม่ 2) จัดให้มีการอบรมในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) มีการวางแผนในด้านงบประมาณอย่างยืดหยุ่นในการสำรวจ ตรวจสอบ พัฒนาและนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ 4) ขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม

4. กระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม สิ่งสำคัญที่องค์การในยุคปัจจุบันต้องเผชิญ คือการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการคัดเลือก พัฒนาและการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติซึ่งจะประสบความสำเร็จได้โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์การนั้น เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมทั้งองค์การอย่างทั่วถึง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดพลังขึ้นในองค์การ ร่วมกับการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ ขึ้น นอกจากนี้องค์การต้องมีกระบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดและขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน

5. การกำหนดโครงสร้างนวัตกรรมโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อการสร้างนวัตกรรม เกิดจากความต้องการและความสนใจของบุคลากรในหน่วยงาน ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนถึงระยะสิ้นสุดโดยการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำรวมทั้งการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่องาน

6. การพัฒนาทักษะในการสร้างนวัตกรรม ทักษะในการสร้างนวัตกรรมสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ โดยบุคลากรต้องค้นหาและพัฒนาความคิดของตนเองและองค์การ ซึ่งต้องได้รับการกระตุ้นการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการค้นคิดและพัฒนานวัตกรรมขึ้นในองค์การ

7. การยอมรับและการสร้างแรงจูงใจในนวัตกรรม ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์การสิ่งที่สำคัญก็คือเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของบุคลากรและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนโดยการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจ

8. บุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม ในการสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีการติดตามข้อมูลแนวความคิดใหม่ๆ จากทรัพยากรภายนอก เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งจากบุคคลภายนอก ได้แก่ ผู้ใช้บริการ ผู้ให้การสนับสนุนรวมทั้งคู่แข่งขันโดย 1) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์การ 2) สร้างความร่วมมือกับ

ผู้เกี่ยวข้องนอกองค์การ 3) ค้นหาวิธีการในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก และ 4) ให้รางวัลและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์การในการสร้างนวัตกรรม[98]

แคทซ์ (Katz) กล่าวว่า องค์การจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. ผู้นำในองค์การเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. มีองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
5. มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน
7. มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม
8. มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง
9. มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์การ[99]

ชาปิโร (Shapiro) อธิบายว่าองค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรมต้องมีสมรรถภาพหลัก (Capabilities) 5 ปัจจัยหลัก คือ

1. กลยุทธ์และลูกค้า (Strategy and Customer) กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจนเนื่องจากกลยุทธ์ถือเป็นตัวกำหนดความต้องการนวัตกรรมขององค์การ โดยพนักงานทุกคนในองค์การต้องมีส่วนร่วมในการนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องการสร้างนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นความสำคัญกับลูกค้า

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure and Performance) การวัดผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าและข้อบกพร่องในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

3. กระบวนการทำงานและระบบสนับสนุน (Process and Infrastructure) กระบวนการทำงานทางนวัตกรรมจะทำหน้าที่ในการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดการคิดนอกกรอบและมีการประเมินความคิดที่ดีหรือศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์

---

[98]E. Dundon, **The Seed of Innovation : cultivating the synergy that fosters new ideas** (New York : AMACOM, 2002), 173-187.

[99]ราล์ฟ แคทซ์, **การบริหารจัดการนวัตกรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 4 แปลจาก Managing Creattivity and Innovation, แปลโดย ณัฐยา สินตระการผล (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2554), 29.

4. พนักงาน (People) พนักงานถือเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีทักษะด้านนวัตกรรม และมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) เนื่องจากทักษะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ

5. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำมาใช้ในการตัดสินใจ สนับสนุนการติดต่อสื่อสารและประสานงานการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และนำมาในระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งช่วยในการจัดเก็บและการกระจายข้อมูลให้พนักงานทั่วทั้งองค์การ[100]

คูซมาร์กี (Kuczmarski) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรม ดังนี้

1. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน

2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรม (CIO) มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรมด้วยความพยายาม

3. มีความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

4. ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน

5. ลูกค้าจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนากระบวนการ

6. จัดตั้งทีมข้ามสายงานสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

7. มีการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

8. สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม

9. วัดผลและประเมินผลระบบและนวัตกรรม[101]

แสตมม์ (Stamm) ให้ความเห็นว่าองค์การนวัตกรรม ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) จะต้องมีความชัดเจนสามารถบอกได้ว่าสิ่งไหนคือสิ่งที่องค์การต้องการหรืออยากจะเป็นในอนาคต

2. รูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำองค์การต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรมมีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าทดลอง ค้นหาและร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้อยู่ในทุกระดับขององค์การโดยเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์การก่อนเป็นอันดับแรก

---

[100]สตีเฟ่น ชาปิโร, **24/7 สร้างสรรค์นวัตกรรม 24 ชั่วโมง ตลอด 7วัน**, แปลจาก 24/7 Innovation : A Blueprint for Surviving and Thriving In an Age of Change, แปลโดย สาธิษฐ์ สถิรกุล (กรุงเทพฯ : Brand Age books, 2549), 22-23.

[101]Thomas D. Kuczmarski, “What is Innovation? And Why Aren’t Companies Doing More of It,?” Journal of Consumer Marketing 20, 6 (2003) : 536-542.

3. กระบวนการ (Process) ควรมีเพื่อการสนับสนุนวัฒนธรรมของนวัตกรรมแต่ถ้าใช้กระบวนการในการควบคุมมันก็จะกลายเป็นอุปสรรค

4. วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากเครื่องมือและการทำงานของฝ่ายบุคลากร ความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือ การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลวมันเป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน (Physical Environment) มีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์การ เช่นการร่วมมือ โอกาสในการเผชิญหน้ากับบุคลากรอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะเป็นสัญญาณที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร

6. ปัจจัยภายนอก (External Focus) มีความสำคัญต่อการเป็นองค์การนวัตกรรม ใน 2 ประการ ดังนี้ 1) ความเข้าใจในบริบทที่องค์การดำเนินอยู่ 2) การเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล เช่นลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น[102]

นอกจากนั้น นักวิชาการในประเทศไทย ได้อธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม ในลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ ได้อธิบายว่าองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม ต้องประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญดังต่อไปนี้

1. ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การนวัตกรรม (Innovation Organization) ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร

2. โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ในระดับที่เหมาะสมและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

3. บุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ในกระบวนการนวัตกรรม

4. การทำงานเป็นทีม

5. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้านนวัตกรรม

6. บรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์

7. ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การ

8. เครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

9. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ[103]

---

[102]Von Stamm, **Managing Innovation : Design and Creativity**, (Chichester : Wiley & Sons, 2008), 1-2.

[103]พสุ เดชะรินทร์, ยอดผู้นำยุคใหม่ (กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2547), 166.

กีรติ ยศยิ่งยง กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลหรือมีความสำคัญต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 11 ประการ คือ

1. ผู้บริหารที่มีทัศนคติ สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรมที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทและมีส่วนร่วม

3. ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

4. วัฒนธรรมและค่านิยมในนวัตกรรมขององค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ และลูกค้าเป็นสำคัญ

5. โครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นขององค์การ

6. สภาวะเงื่อนไขขององค์การและบรรยากาศการทำงานบนฐานของการจัดการความรู้

7. การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

8. ระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงระบบที่มุ่งเน้นขีดความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ

9. รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการทำงานข้ามสายงาน

10. การให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจในการทำงาน

11. การประเมินผลระบบและนวัตกรรม[104]

จากองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมที่มีการนำเสนอในมุมมองต่างๆ จากนักคิดและนักวิชาการหลายท่านข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รวมองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน จากนั้นจึงได้สรุปองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมไว้ 10 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) ผู้บริหารจะต้องชี้ให้บุคลากรทั้งหมดในองค์การเห็นทิศทาง และเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน รวมถึงวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายโดยการเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์การ

2. รูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำระดับสูงขององค์การต้องส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมในองค์การ สร้างความร่วมมือและกล้าเสี่ยงในการสร้างนวัตกรรม

3. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) โครงสร้างองค์การต้องยืดหยุ่น ในระดับที่เหมาะสม สนับสนุนให้มีการทำงานข้ามสายงาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทำให้สามารถพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้

4. บรรยากาศและสภาวะแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Climate and Environment Stimulate Creativity) องค์การให้อิสระทางความคิดแก่บุคลากร มีการพัฒนาระบบ

---

[104]กีรติ ยศยิ่งยง, **องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิด และกระบวนการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 64.

โครงสร้างองค์การ นโยบาย กระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัล และมีวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ของบุคลากรในทุกระดับขององค์การ

5. การสื่อสาร (Communication) องค์การควรมีความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

6. การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) องค์การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

7. กระบวนการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Process and Assessment Performance) กระบวนการที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม จะต้องมีการประเมินผลการทำงานที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมโดยเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา

8. ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี (Information System and Technology) ทุกหน่วยงานภายในองค์การสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ผ่านกระบวนการทางเทคโนโลยี รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการสร้างนวัตกรรม

9. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working) องค์การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมนั้นทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว

10. องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) การสร้างวัฒนธรรมองค์การในด้านการสร้างนวัตกรรม มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนา และสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ

ตัวแบบองค์การนวัตกรรม (Conceptual Model)

ตัวแบบหรือโมเดลขององค์การนวัตกรรมได้มีผู้เขียนไว้ทั้งในและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

เวรคคิง (Vrakking) ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) เป็นการศึกษาโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติจริงของเขาในบทบาทของที่ปรึกษาการบริหาร การจัดการองค์การ โดยเฉพาะความต้องการสำหรับการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งเขาได้ทำการศึกษาจากการทำงานเป็นที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมใน 7 บริษัทขนาดใหญ่และขนาดกลางที่ดำเนินธุรกิจมามากกว่า 5 ปี ผลในการศึกษาครั้งนี้เขาได้สรุปปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมในองค์การนวัตกรรม ประกอบไปด้วย 4 กลุ่มตัวแปรและได้สรุปตัวแบบขององค์การนวัตกรรม ดังนี้

1. ปัจจัยทรัพยากรเทคโนโลยี (Technological Resource Management) ทรัพยากรเทคโนโลยี คือการจัดการ การสะสมความรู้และประสบการณ์ปฏิบัติจริง (Experience) กับเทคโนโลยีที่มีอยู่ (Technologies Available) การมีความรู้และสามารถใช้เป็น (Know how) เทคโนโลยีมีความจำเป็นต่อการผลิต เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (Insight) กับเทคโนโลยีที่มีอยู่และกำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้นองค์การจะต้องมีการประเมินเทคโนโลยี (Technologies Assessment) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเข้ากันได้ของเทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อทักษะขององค์การและศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (Potential Technologies) โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีผลโดยตรงกับการผลิต การขนส่ง การจ้างงานระดับของการลงทุน และความเป็นอยู่ของหน่วยเศรษฐกิจโดยรวมของหน่วยธุรกิจทั้งหมด

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) พนักงานถือเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้นองค์การต้องให้การศึกษาหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และความเป็นภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม ในขณะเดียวกันองค์การควรจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) โดยการนำระบบการจัดการสายอาชีพ (Career Management) เข้ามาใช้จากการวิจัยองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการรักษาความรู้และความท้าทายเอาไว้ องค์การจะต้องสร้างให้เกิด ทีมร่วมสายงาน (Team Composition) เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงาน ขณะเดียวกันองค์การต้องมีวัฒนธรรม (Culture) ที่เป็นค่านิยมร่วมที่เน้นความสำเร็จในการทำงานและการสนับสนุนซึ่งกันและกันรวมไปถึงการมีกฎระเบียบภายใน (Internal Regulation) และโครงสร้าง(Structure) ที่สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผล และการมีผู้นำ (Leadership) ที่กล้าเสี่ยงและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมแล้วก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรมและผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์การ (Organization Conditions) กระบวนการของนวัตกรรมนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์การ การสร้างนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ 1) วิสัยทัศน์ ถือเป็นเงื่อนไขหลักในการจัดการนวัตกรรมต้องการวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความปารถนาที่เด่นชัดในการสร้างนวัตกรรม 2) กลยุทธ์องค์การควรพัฒนากลยุทธ์ให้มีความชัดเจนภายใต้นโยบายทั่วไป ซึ่งควรมีการระบุถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินธุรกิจ 3) โครงสร้างองค์การ จะต้องส่งเสริมศักยภาพด้านนวัตกรรม องค์การจึงต้องปรับโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับแนวทางขององค์การ ซึ่งโครงสร้างองค์การแบบ (Adhocracy) ถือเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมที่ต้องมีความรวดเร็ว การควบคุม และคุณภาพ

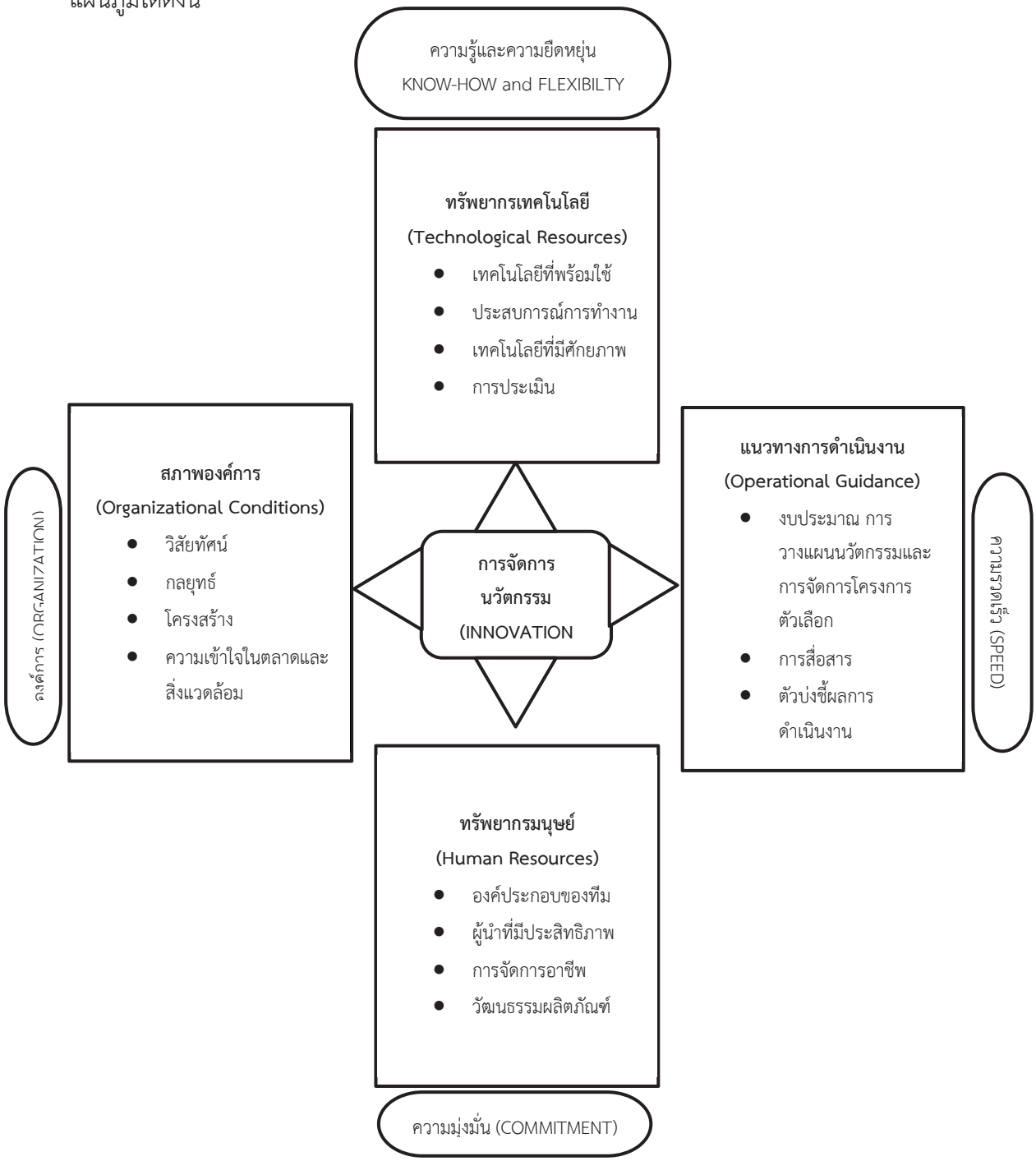
นอกจากการจัดการปัจจัยภายในองค์การแล้ว การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมและตลาดก็เป็นสิ่งที่สำคัญและมีการเปลี่ยนแปลง แผนนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างมากต่อการแข่งขันและต้องพิจารณาว่ามันไกลหรือยากแค่ไหนที่จะสามารถไปให้ถึงหรือทำให้ได้ องค์การต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรมากที่สุดแล้วองค์การก็จะตอบสนองความต้องการนั้น บรรยากาศเงื่อนไขภายนอก สภาพการเมืองและเศรษฐกิจจะเป็นตัวชี้วัดสำหรับแนวทางในความพยายามเบื้องต้นในการจัดการนวัตกรรม

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ (Operational Guidance) องค์การส่วนใหญ่ขาดการวางแผนและงบประมาณในระยะยาวในการสร้างนวัตกรรม จึงทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น องค์การจะต้องให้ความใส่ใจกับการจัดการด้านงบประมาณ (Budget) การวางแผนและการคัดเลือกโครงการ (Planning and Selection Project) การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือการควบคุมงบประมาณ (Budget) และเวลา (Time) ความเร็ว (Speed) เวลาคือปัจจัยใหม่ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความยืดหยุ่น[105]

---

[105]W.J. Vrakking, “The Innovative Organization,” **Long Range Planning** 23, 2 (April 1990) : 95-102.

สรุปตัวแบบขององค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของ เวรคคิง (Vrakking) สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 ตัวแบบองค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของ เวรคคิง (Vrakking)

ที่มา : W.J. Vrakking, “The Innovative Organization,” **Long Range Planning** 23, 2 (December 1990) : 95-102.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้เสนอตัวแบบองค์การนวัตกรรม โดยกล่าวว่าองค์การจะส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นระบบได้ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

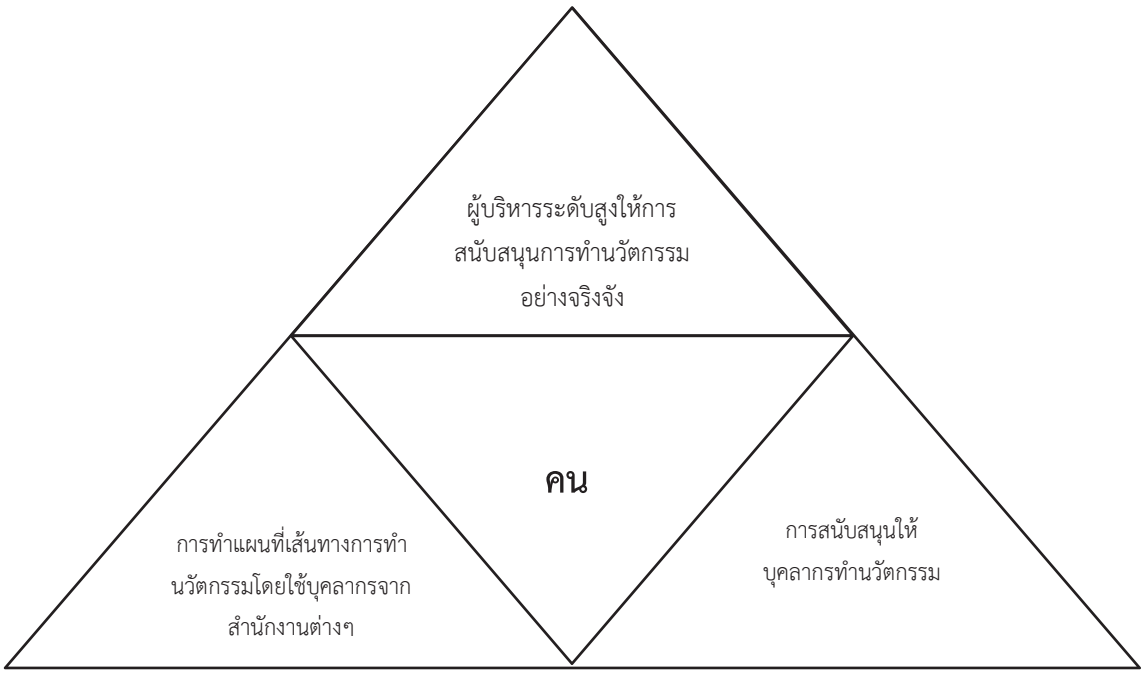
1. บุคลากรมีความเข้าใจว่าองค์การกำลังเดินหน้าไปในทางใด และจะไปให้ถึงเป้าหมายอย่างไร (จุดหมายและกลยุทธ์)

2. ทีมผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำนวัตกรรมและได้เริ่มลงมือทำ

3. สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสนับสนุน ได้แก่ความเชื่อถือ ภาวะผู้นำในทุกระดับ การสื่อสารที่ดี การทำงานร่วมกันเป็นทีม และกล้าเสี่ยง

4. วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ บุคลากรมีทักษะที่ดีและได้รับการกระตุ้นให้ใช้ทักษะ

5. ผู้บริหารระดับกลางสนับสนุนและเข้าใจการบริหารกระบวนการทางนวัตกรรมในบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์[106]



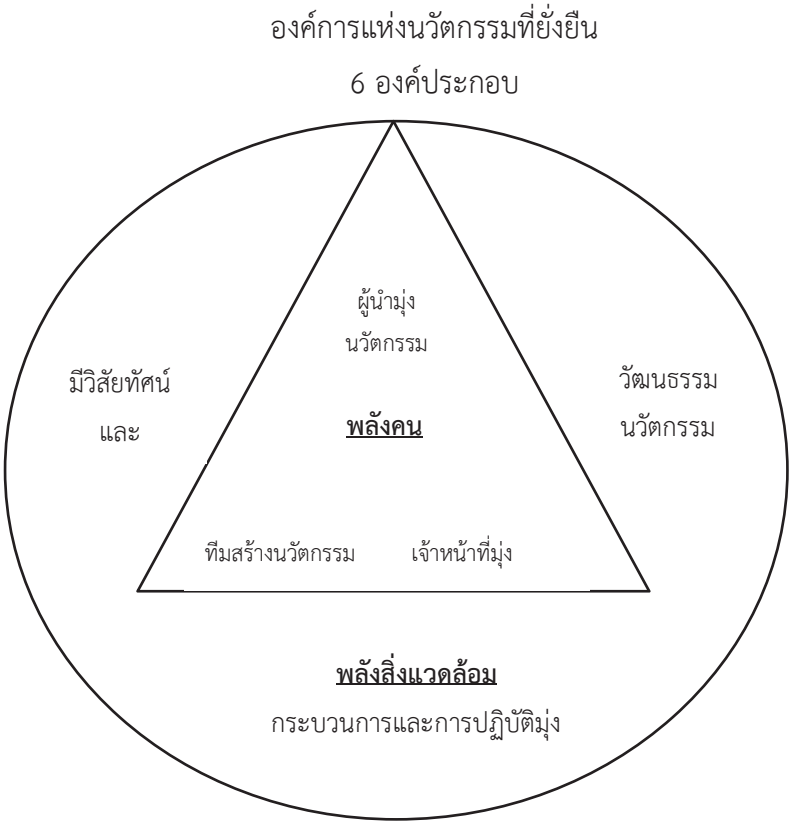
แผนภูมิที่ 5 ตัวแบบองค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
ที่มา : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, **การจัดการนวัตกรรมสำหรับนักบริหาร** (กรุงเทพฯ : กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2547), 21.

---

[106]สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, **การจัดการนวัตกรรมสำหรับนักบริหาร** (กรุงเทพฯ : กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2547), 21.

นัทธี จิตสว่าง อธิบายว่า ตัวแบบของการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมนั้น มุ่งการสร้างองค์ประกอบ ทั้งภายในและภายนอก 6 องค์ประกอบ คือ

1. มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์การนวัตกรรม
2. สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมในองค์การ
3. มีกระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม
4. มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่นไปสู่องค์การแห่งนวัตกรรม
5. มีทีมงานในการสร้างนวัตกรรม
6. ส่งเสริมข้าราชการในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม[107]



แผนภูมิที่ 6 ตัวแบบองค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของ นัทธี จิตสว่าง

ที่มา : นัทธี จิตสว่าง, Knowledge Management : สู่องค์การนวัตกรรม, http://www.correct.go.th/temp_image/km.html.

---

[107]นัทธี จิตสว่าง, **Knowledge Management : สู่องค์การนวัตกรรม**, accessed 16 December 2012. Available from http://www.correct.go.th/temp_image/km.html

ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์ ได้เสนอตัวแบบขององค์การนวัตกรรมที่สามารถปฏิบัติได้ง่าย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ระบบสร้างสรรค์ (Creative System) องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม ต้องกำหนดตั้งแต่นโยบายที่จะยกระดับองค์การสู่นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันในโลกกว้าง และต้องสื่อสารนโยบายนวัตกรรมให้พนักงานทุกระดับเข้าใจเพราะการก้าวสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรมได้นั้น ต้องให้ความพร้อมเพรียงกันทั้งนโยบาย ระบบ และคน นโยบายที่เอื้อต่อนวัตกรรมนั้น ต้องเป็นนโยบายที่เห็นคุณค่าในคน ให้เกียรติคน และเหนี่ยวนำพลังสร้างสรรค์ในตัวบุคคลออกมาสู้กระบวนงานให้มากที่สุด และระบบการบริหารจัดการต้องเป็นสไตล์ผสมผสาน ระหว่างความมั่นคงของระบบคุณภาพ และความเปิดกว้างต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ระบบที่สร้างสรรค์แห่งองค์การนวัตกรรมมีลักษณะ ดังนี้คือ 1) ระบบที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง 2) มีความยืดหยุ่นในโครงสร้างที่มั่นคง 3) มีความเป็นธรรมและการให้โอกาสต่อการผิดพลาดเล็กน้อย 4) มีการจัดสรรประโยชน์อย่างทั่วถึงต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง 5) นโยบายชัดเจนในขณะที่รับกลยุทธ์ที่ไม่ชัดแจ้งได้ 6) มุ่งผลระยะยาวมากกว่าผลระยะสั้น

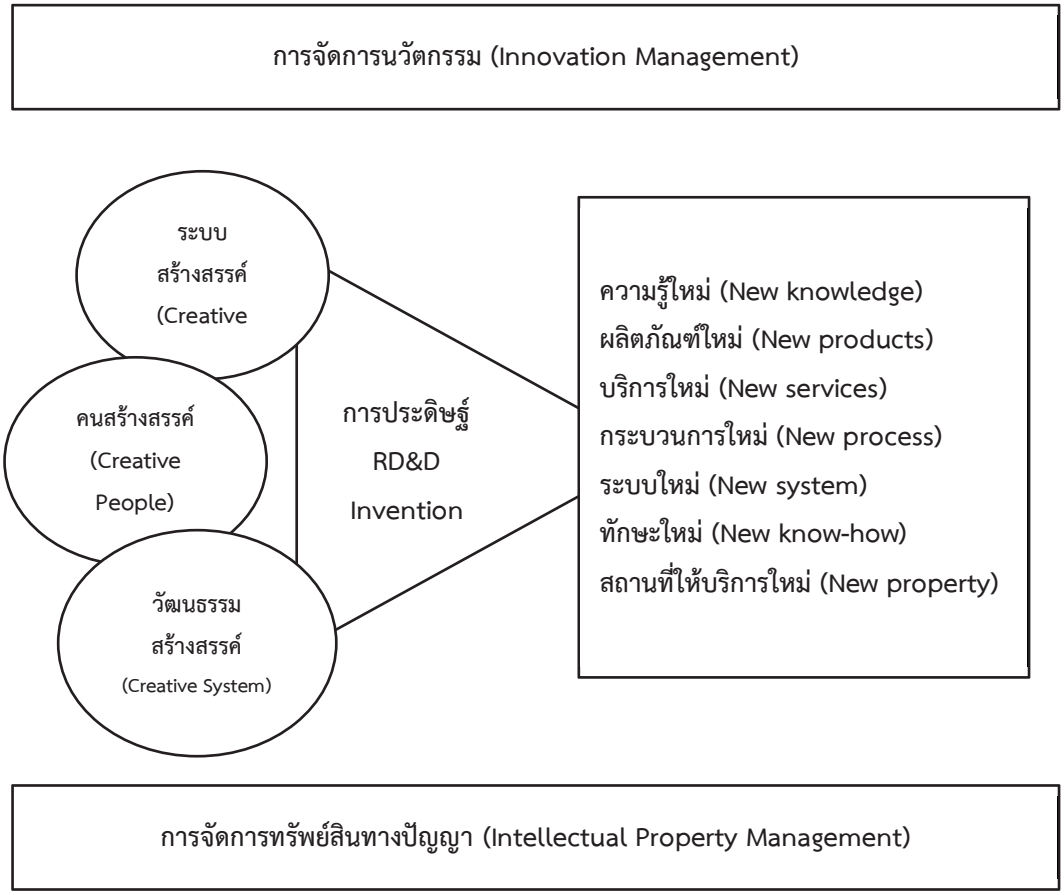
2. ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative People) การเป็นองค์การนวัตกรรมได้นั้น ต้องพัฒนาบุคคลให้มีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์ คือความคิดที่นำไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมหรือพัฒนาสิ่งเดิมให้มีคุณค่าใหม่ๆ หรือคิดแก้ปัญหา ไม่ใช่ตอกย้ำหรือเพิ่มปัญหา คิดเพื่อความสามัคคี ไม่คิดเพื่อความแตกแยก คิดเพื่อความเจริญ ไม่คิดเพื่อทำลายล้าง 2) การพูดจาที่สร้างสรรค์ คือการพูดจาที่นำไปสู่ความเจริญ ความสามัคคี ความเคารพให้เกียรติกัน ให้กำลังใจกัน ให้สติปัญญา แลกเปลี่ยนความรู้และเทคนิควิธี ไม่นินทา ส่อเสียด กล่าวร้าย ยุยง ดูหมิ่นกัน 3) การกระทำที่สร้างสรรค์ คือการพากันพัฒนา พากันเรียนรู้ พากันฝึกฝน พากันแลกเปลี่ยนคุณค่ากัน

3. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม ต้องสถาปนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ คือเป็นวัฒนธรรมเปิดพร้อมรับคุณค่าใหม่ มีความหลากหลาย เคารพคุณค่าของคนทุกคน วัฒนธรรมแห่งการออกจากปัญหา ไม่เพิ่มปัญหา มีการให้กำลังใจกัน วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มีความกล้าแตกต่าง มีการนำเสนอสิ่งใหม่ วัฒนธรรมการหารือ และวัฒนธรรมการวิจัย ทดลอง และพัฒนาสารพัด[108]

---

[108]ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์, **Creativity &n Innovation : การสร้างนวัตกรรมเพื่อศักยภาพการแข่งขันสู่อนาคต** (กรุงเทพฯ : Pluspress, 2550), 25-27.

สรุปตัวแบบขององค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของ ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 ตัวแบบองค์การนวัตกรรม ตามแนวคิดของ ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์

ที่มา : ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์, **Creativity &n Innovation : การสร้างนวัตกรรมเพื่อศักยภาพการแข่งขันสู่อนาคต** (กรุงเทพฯ : Pluspress, 2550), 22.

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2553 มีภารกิจในการกำกับดูแล ประสาน สนับสนุนการ จัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรมและจริยธรรม โดยมีทิศทางการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อนโยบาย ของรัฐบาล

สถานที่ตั้ง

ปัจจุบันตั้งอยู่ที่ ตำบลหนองโรง อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี อยู่ห่างจากศูนย์กลาง จังหวัดกาญจนบุรี ประมาณ 25 กิโลเมตร มีพื้นที่โดยรวมประมาณ 1,498.58 ตารางกิโลเมตร โดยมี อาณาเขตติดต่อ ดังนี้

- ทิศเหนือ ติดอำเภอเลาขวัญ (กาญจนบุรี)
- ทิศตะวันออก ติดอำเภออู่ทอง (สุพรรณบุรี) และอำเภอกำแพงแสน (นครปฐม)
- ทิศใต้ ติดอำเภอบ้านโป่ง (ราชบุรี)
- ทิศตะวันตก ติดอำเภอบ่อพลอย (กาญจนบุรี) และอำเภอท่าม่วง (กาญจนบุรี)

เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีพื้นที่รับผิดชอบในการบริหาร จัดการศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอท่ามะกา อำเภอพนมทวน และอำเภอห้วยกระเจา รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

อำเภอ	โรงเรียนแยกตามสังกัด			รวม
	สพฐ.	เอกชน	ศึกษาสงเคราะห์	
ท่ามะกา	50	9	-	59
พนมทวน	29	-	1	30
ห้วยกระเจา	24	-	-	24
รวม	103	9	1	113

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ 2555 (ม.ป.ท., 2554), 1.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บุญชัย ช่วงชัย ได้ศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการประกันคุณภาพภายในในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลจากการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร และกระบวนการประกันคุณภาพภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการประกันคุณภาพภายในในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ทักษะด้านมโนภาพ[109]

พระมหากานต์ ชาวดร ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่าทักษะของผู้บริหารในสถานศึกษาและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก[110]

โสภา ตุ้มท่าช้าง ได้ทำการวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารและคุณภาพของระบบสารสนเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[111]

---

[109]บุญชัย ช่วงชัย, “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการประกันคุณภาพภายในในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ ง.

[110]พระมหากานต์ ชาวดร “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ ง.

[111]โสภา ตุ้มท่าช้าง, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ ง.

สุจิรา กาญจนสาโรช ได้ศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าในภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาครมีความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการโดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร พบว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมีความต้องการคล้ายคลึงกันในการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการพัฒนาทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านความคิดรวบยอดโดยมีความต้องการอยู่ในระดับมาก[112]

จำลอง วารี ได้ทำการวิจัย เรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำนวนทั้งหมด 213 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก หากจำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[113]

อุราภรณ์ คูนาเอก ได้ศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิค และพบว่ามีเพียงสองทักษะเท่านั้นที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 คือ ทักษะด้านมโนภาพและด้านเทคนิค[114]

---

[112]สุจิรา กาญจนสาโรช, “ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547), บทคัดย่อ ง.

[113]จำลอง วารี, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ ง.

[114]อุราภรณ์ คูนาเอก, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ ง.

ประภาส โปธิปัน ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความคาดหวังของบุคลากรต่อทักษะการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนศรีธนาพณิชยการเทคโนโลยี เชียงใหม่ พบว่าบุคลากรมีความคาดหวังต่อทักษะการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนศรีธนาพณิชยการเทคโนโลยี เชียงใหม่ ทักษะด้านมโนทัศน์ของงานอยู่ในระดับมาก ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะด้านเทคนิคปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด[115]

นิพนธ์ อนันตชาติ ได้ทำการวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 221 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านมนุษย์[116]

ชาลินี กิจรุ่งเรืองกุล ได้ศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเขตการศึกษาท้องถิ่นที่1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมโนภาพ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน[117]

---

[115]ประภาส โปธิปัน, “ความคาดหวังของบุคลากรต่อทักษะการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนศรีธนาพณิชยการเทคโนโลยี เชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547), บทคัดย่อ ง.

[116]นิพนธ์ อนันตชาติ, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ ง.

[117]ชาลินี กิจรุ่งเรืองกุล, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ ง.

สุภาพร บุญมาก ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมโนภาพ[118]

วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา ได้ทำงานวิจัย เรื่องศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมที่สะท้อนบริบททางการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ โดยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักนวัตกรรมแห่งชาติ นักวิชาการจากหลักสูตรการศึกษาและหน่วยงานด้านนวัตกรรมของสถาบันการศึกษา และนักปฏิบัติในองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมและใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) โดยทำการศึกษาจากบริษัทที่ได้รับรางวัลสุดยอดบริษัทนวัตกรรม (Thailand Most Innovation Company) จำนวน 5 องค์การได้แก่ บริษัท บำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชันแนล จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท พฤกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เซ็ลทรัล พัฒนา จำกัด (มหาชน) ผลจากการศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม พบว่าคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร การประเมินและการลำเลียงความคิด ผู้นำ บุคลากร เครือข่าย วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม[119]

---

[118]สุภาพร บุญมาก, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ ง.

[119]วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา, “ศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2554), บทคัดย่อ.

จุฑาธิป อินทรเรืองศรี ทำวิจัย เรื่องการศึกษาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของกลุ่มพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของกลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ มี 6 องค์ประกอบ พร้อมตัวชี้วัดดังนี้

1. ด้านการจัดองค์กร ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด คือ 1) นวัตกรรมลักษณะการจัดองค์กร 2) นวัตกรรมการจัดอุปกรณ์สำนักงาน 3) นวัตกรรมการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) นวัตกรรมการจัดการส่วนผสมระหว่างพนักงานและผู้รับงานภายนอก 5) นวัตกรรมขั้นตอนการตัดสินใจ 6) นวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และ7) นวัตกรรมประสิทธิภาพในการใช้อุปกรณ์สำนักงาน

2. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) นวัตกรรมเกี่ยวกับการจัดการประสบการณ์ของพนักงาน 2) นวัตกรรมการกักเก็บประสบการณ์ 3) นวัตกรรมการสร้างมูลค่าเพิ่มประสบการณ์

3. ด้านการตลาด ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) นวัตกรรมการหาพันธมิตร 2) นวัตกรรมรูปแบบการระดมทุน 3) นวัตกรรมช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่

4. ด้านผู้รับบริการ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด 1) นวัตกรรมขั้นตอนการสื่อสารกับลูกค้า 2) นวัตกรรมลูกค้าสัมพันธ์ 3) นวัตกรรมตราสินค้า/ภาพพจน์องค์กร 4) นวัตกรรมการโฆษณา 5) นวัตกรรมการวัดผลตอบกลับ

5. ด้านกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด 1) นวัตกรรมการจัดการระบบข้อมูล 2) นวัตกรรมการจัดตั้งระบบอัตโนมัติ 3) นวัตกรรม Insource/Outsource 4) นวัตกรรมกระบวนการการให้บริการ 5) นวัตกรรมการสื่อสาร

6. ด้านสินค้า/บริการ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด 1) นวัตกรรมการนำเสนอสินค้า 2) นวัตกรรมความหลากหลายของสินค้า 3) นวัตกรรมการวิจัยและพัฒนา 4) นวัตกรรมเชื่อมโยงกับผู้รับบริการ 5) นวัตกรรมบริการหลังการขาย[120]

---

[120]จุฑาธิป อินทรเรืองศรี, “การศึกษาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของกลุ่มพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, 2549), 94-107.

นพดล เหลืองภิรมย์ ได้วิจัย เรื่องการจัดการนวัตกรรม : การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักวิจัย พบว่า แนวคิดการจัดการนวัตกรรมมี 5 แนวทางดังต่อไปนี้ แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการประดิษฐ์คิดค้น แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการเทคโนโลยี แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการการตลาด แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเป็นการจัดการห่วงโซ่คุณภาพ แนวคิดต่างๆ เหล่านี้ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรนวัตกรรม (ทุนทางการเงิน ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางกายภาพ และทุนทางสังคม) และองค์ประกอบนวัตกรรมที่แตกต่าง อย่างไรก็ตามจากการวิจัยเชิงปริมาณแสดงให้เห็นและยืนยันว่าทรัพยาก รนวัตกรรมและองค์ประกอบในการจัดการนวัตกรรมทุกปัจจัยนั้นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักวิจัย[121]

นารินี แสงสุข ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์บุคลากร พันธมิตรและทรัพยากร และกระบวนการการบริหารจัดการ การนำกระบวนการองค์การนวัตกรรมไปใช้กับคณะศิลปะศาสตร์ สำนักวิจัยและพัฒนา และกองคลังมหาวิทยาลัยรามคำแหง ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า สามารถนำไปปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากรได้ในระดับมาก[122]

ปวาสินี สุขเจริญ ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความเป็นองค์การนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชน ในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการสนับสนุนจากองค์การ ปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรมโรงพยาบาลเอกชน ในอำเภอเกาะสมุย ผลการศึกษาพบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนจากองค์การกับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรม พบว่าด้านบุคลากร ด้านงบประมาณที่ได้รับ ด้านการบริหาร และด้านการสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

---

[121]นพดล เหลืองภิรมย์, “การจัดการนวัตกรรม : การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักวิจัย” (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), บทคัดย่อ.

[122]นารินี แสงสุข, “การพัฒนากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง” (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551), บทคัดย่อ.

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมกับความเป็นองค์การนวัตกรรม พบว่า ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและทัศนคติมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แรงจูงใจและการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01[123]

สมหมาย ทองมี ได้ศึกษา เรื่องความเป็นองค์การนวัตกรรมและความสามารถทางนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงพยาบาลเกาะสมุย การศึกษาอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลเกาะสมุย เกี่ยวกับความเป็นองค์การนวัตกรรมและความสามารถทางนวัตกรรมของโรงพยาบาลเกาะสมุย และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การนวัตกรรมกับความสามารถทางนวัตกรรมของโรงพยาบาลเกาะสมุย แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรของโรงพยาบาลเกาะสมุย อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 206 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาล เกาะสมุยเกี่ยวกับความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลเกาะสมุยโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาล เกาะสมุยเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรมของโรงพยาบาลเกาะสมุยโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลเกาะสมุยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01[124]

---

[123]ปวาสินี สุขเจริญ, “ความเป็นองค์การนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชน ในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี” (การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2552), บทคัดย่อ.

[124]สมหมาย ทองมี, “ความเป็นองค์การนวัตกรรมและความสามารถทางนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงพยาบาลเกาะสมุย” (การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2552), บทคัดย่อ.

กุศล ทองวัง ได้ทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับของการเป็นองค์การนวัตกรรม ขณะที่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีเพียง 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม โดยเรื่องการเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม[125]

นรวัฒน์ ชุติวงศ์ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่ามี 4 ปัจจัยที่แต่ละองค์การต้องคำนึงถึง คือ

1. การสื่อสารภายในองค์การที่เปิดกว้าง
2. การให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์การ
3. การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
4 การค้นหาและเปิดรับข้อมูลเพื่อรองรับกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ (People Driven) เป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งบุคลากรภายในองค์การ ถือเป็นปัจจัยรากฐานขององค์การการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จึงควรเริ่มจากการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเป็นอันดับแรก[126]

---

[125]กุศล ทองวัง, “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), บทคัดย่อ.

[126]นรวัฒน์ ชุติวงศ์, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาภาวะผู้ประกอบการและนวัตกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2554), บทคัดย่อ.

วันทนีย์ ซื่อสัตย์ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ : กรณีศึกษาบริษัทแอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า มีความสอดคล้องกันในบางปัจจัย คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมในการทำงานที่เหมาะสมจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรได้คิดค้น พัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมองค์การให้องค์การพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรม[127]

พิทักษ์ ไปเร็ว ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การนวัตกรรม กรณีศึกษา : บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรม[128]

งานวิจัยต่างประเทศ

ทิลลอทสัน (Tillotson) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้านของ แคทซ์ (Katz) ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญลำดับแรก คือ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยการที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ[129]

---

[127]วันทนีย์ ซื่อสัตย์, “แนวทางการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ : กรณีศึกษาบริษัทแอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” (ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549), บทคัดย่อ.

[128]พิทักษ์ ไปเร็ว, “บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การนวัตกรรม กรณีศึกษา : บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” (สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550), บทคัดย่อ.

[129]Elizabeth Ann. Tillotson, “An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education,” **Dissertation Abstracts International.** 23 (July 1996) : 64-A.

มาราฟิโน (Marafino) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารขั้นพื้นฐานของศูนย์การประเมินเกี่ยวกับทักษะผู้บริหาร NASSP ผลการวิจัยพบว่า การวัดทักษะของผู้บริหารตามลำดับคะแนน เป็นไปตามสภาพการปฏิบัติงานที่ทำอยู่จริง[130]

ชาง และลี (Chang and Lee) ศึกษาเรื่อง The Linkage Between Knowledge Accumulation Capability and Organization Innovation วัตถุประสงค์เพื่อเป็นการสำรวจอิทธิพลของความสามารถในการสั่งสมความรู้ในองค์การนวัตกรรม โดยเป็นการพยายามในการค้นหาปฏิกิริยาระหว่างสิ่งแวดล้อมภายนอกหรือวัฒนธรรมองค์การและความสามารถในการสั่งสมความรู้ จะมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของความรู้ที่ประสบความสำเร็จสามารถส่งผลในทางบวกและมีนัยสำคัญต่อการบริหารความรู้และนวัตกรรมเทคโนโลยี ความสามารถการขยายความรู้ เป็นผลบวกและมีนัยสำคัญส่งผลต่อนวัตกรรมบริหาร ส่วนสิ่งแวดล้อมภายนอกและวัฒนธรรมองค์การมีนัยสำคัญมีปฏิกิริยากับความสามารถในการสะสมความรู้ในองค์การนวัตกรรม[131]

ซาเลห์ และวัง (Saleh and Wang) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์องค์การส่งผลต่อการเป็นองค์การนวัตกรรม โดยที่เสนอแนะว่าองค์การควรมีกลยุทธ์ที่เน้นความเป็นผู้ประกอบการมีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการเน้นให้มีการจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความอดทนต่อความผิดพลาดและได้เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น การเน้นกลยุทธ์เชิงรุกจะช่วยในการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์การ[132]

---

[130]J.A. Marafino, “Perceived Administrative Skills of Elementary Principals as Measured by the NASSP Assessment Center Skills Dimensions,” **Dissertation Abstracts International.** 13 (February 1991) : 52-07A.

[131]Su-Cho Chang and Ming-Shing Lee, “The Linkage Between Knowledge Accumulation Capability and Organization Innovation” **Journ**al **of Knowledge Management** 12 (Emerald Group Publishing Limited, 2008) : 3-20.

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

ปิยาภรณ์ เอี่ยมติธิวัฒน์ (Piyaporn Aeimtitiwat and Sang M.Lee) ได้วิจัย เรื่องคุณสมบัติของความเป็นผู้ประกอบการในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมขององค์การขนาดใหญ่ พบว่ามีคุณสมบัติ 4 ข้อของความเป็นผู้ประกอบการในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมขององค์การขนาดใหญ่ ได้แก่ บรรยากาศและวิสัยทัศน์ การปรับตัวเข้าหาตลาด การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน งานที่ดูน่ารังเกียจ (ความเป็นอิสระของงาน) นอกจากนั้นผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่ามีความแตกต่างระหว่างความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดใหญ่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่กำลังพัฒนา ในท้ายที่สุดผลการวิจัยยังพบว่าความเกี่ยวข้องกับธุรกิจในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมขององค์การ ดังนั้นการพัฒนาแนวคิดของความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การขึ้นในประเทศไทย จึงอาจเป็นทางออกหนึ่งในการสร้างความเจริญเติบโตบนพื้นฐานของความมีประสิทธิภาพอันจะทำให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว[133]

เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group) ศึกษาเรื่อง องค์การนวัตกรรม : บนเรียนจากบริษัทยอดนิยม พบว่าผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจุบัน และพัฒนาวัฒนธรรมไปสู่อนาคต วัฒนธรรมต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน เพราะทั้ง 2 ปัจจัยเป็นแนวคิดพัฒนานวัตกรรม บรรยากาศองค์การมาจากความแตกต่างในรูปแบบบริหาร บรรยากาศองค์การมีผลต่อความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม บรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องใช้อำนาจที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีลำดับขั้นในการบังคับบัญชาต่ำ ยอมรับความคิดเห็นใหม่ของบุคลากรในองค์การ บุคคลต้องได้รับการยอมรับว่าทำในสิ่งที่ดีที่สุด ทำให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความคาดหวัง บรรยากาศที่มีประสิทธิภาพ จะสนับสนุนผลงานเฉพาะบุคคลได้ดี และในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อันก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ดีเยี่ยม[134]

เจียง เหว่ย และทองอัน วัง (Jiang Wei and Tong-An Wang) ได้ศึกษา เรื่องลักษณะโครงสร้างและการปฏิบัติงานองค์การนวัตกรรมในธุรกิจบริการที่ใช้ความรู้อย่างเต็มที่ พบว่าโครงสร้างองค์การนวัตกรรมมีมุมมองสามมิติ คือ การบริหารตนเอง การมีปฏิสัมพันธ์กันภายใน และการเป็นอิสระ ผลงานภายหลังจากที่ได้มา กับผลงานมาตรฐานจากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ-

---

[133]Piyaporn Aeimtitiwat and Sang M.Lee, “Corporate Entrepreneurship Characteristics and Organizational Innovativeness of Large Enterprises in Thailand,” (University of Nebraska-Lincoln, Lincoln USA 2002) : 1-12.

[134]Hay Group, “The Innovation Organization : Lessons Learned from Most Admired Companies,” 5 (July 2006) : 1-6.

นวัตกรรมการปฏิบัติงานนวัตกรรมมีมุมมอง สองมิติ คือ องค์การนวัตกรรม กับผลงานนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐานของธุรกิจบริการที่ใช้ความรู้อย่างเต็มที่ มีความสัมพันธ์กันและพบว่าลักษณะขององค์การนวัตกรรมของธุรกิจบริการที่ใช้ความรู้เต็มที่แตกต่างกัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของนวัตกรรมแตกต่างกัน[135]

ชาง และคณะ (Chang and Other) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การนวัตกรรมโดยใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมแบบดั้งเดิมต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด วัฒนธรรมแบบดั้งเดิมไม่สามารถจะเรียนรู้ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะขาดองค์ประกอบหลักในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การดำเนินการด้วยตนเอง การยอมรับของสังคม วิสัยทัศน์ร่วม และการปฏิรูปภาวะผู้นำ รูปแบบองค์การนวัตกรรมต้องบรรลุความสำเร็จในการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยการเรียนรู้ในองค์การผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีการสร้างสิ่งแวดล้อมในการสร้างแรงบันดาลใจ ปัจจัยในการพัฒนาองค์การนวัตกรรม คือการมอบหมายงานแก่อาสาสมัครที่ความรู้ความสามารถในงานนั้นๆ สังคมที่เป็นอิสระ พนักงานมีอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงานนั้นๆ อย่างเต็มที่และมีการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม[136]

เทรซซี่ออสกี้ (Terziovski) ได้ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกลยุทธ์นวัตกรรม 3 แบบ คือ กลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) และที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) และแบบผสมผสาน (Integrated) ที่มีต่อความเป็นเลิศด้านผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์แบบที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) หรือเรียกว่า “Bottom-up” เป็นกลยุทธ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเหมาะสมกับการพัฒนาปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าและผลิตภาพในโรงงาน ส่วนกลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) เหมาะที่จะนำมาใช้เพื่อการเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยี ส่วนกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Integrated)-

---

[135]Jiang Wei and Tong-An Wang, “Structure Characteristics and Performance of Innovative Organization in Knowledge-Intensive Business Service : Empirical Study in Chaina,” (Zhejiang University, 2008), Abstracts.

[136]Te-Jing Chang and Other, “Developing Innovative Organizations Through Organizational Learning to Adapt into Changes,” **(National Taiwan Normal University** 2007), Abstracts.

คือมีทั้งแบบรุนแรงและแบบเพิ่มขึ้นนั้นส่งผลน้อยต่อความเป็นเลิศของผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาครั้งนี้ได้แนะนำให้ผู้จัดการใช้กลยุทธ์นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) อย่างต่อเนื่องเป็นหลักในการผลักดันการพัฒนาปรับปรุง และใช้กลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) ในช่วงเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์ บริการหรือกระบวนการ[137]

เอลิน และลินด์เกรน (Ailin and Lindgren) ศึกษาภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์การ เพราะบทบาทภาวะผู้ด้านนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์การกับกระบวนการนวัตกรรมต่างๆ ดังนั้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และผู้นำต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม[138]

---

[137]Mile A. Terziovski, “Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement” **Measuring Business Excellence.** 6 (March 2009) : 5-14.

[138]M .Ailin and P. Lindgren, “Innovation Leadership in Danish SMEs,” **In Management of Innovation and Technology, 2008.ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference.** 22 (November 2008) : 98-103.

สรุป

หลักในการบริหารและจัดการโรงเรียน จะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่สถานศึกษา ขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดทักษะในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่เป็นพื้นฐานสามประการตามแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) และเนื่องจากบริบททางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะการบริหารให้สอดคล้องโดยเฉพาะทักษะด้านความรู้ ความคิด (Cognitive Skill) ซึ่งเป็นพื้นฐานของทักษะด้านอื่นๆ และทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skill) เพื่อสามารถวิเคราะห์หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทักษะที่จำเป็นและมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะห้าด้านตามแนวคิดของเดรคและโรว์ (Drake and Roe) 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skill) 2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skill) 4) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) 5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) สำหรับความเป็นองค์การนวัตกรรมนั้น การสร้างองค์การนวัตกรรมนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน วิธีการที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญตามแนวคิดของ ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพาวิทต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างองค์การนวัตกรรม ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) 5) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (High involvement in Innovation) 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working) 7) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) 8) ปัจจัยภายนอก (External Focus) 9) การสื่อสาร (Communication) 10) องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) ทั้งนี้องค์การจะเป็นองค์การนวัตกรรมได้นั้น ผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์การที่จะผลักดันให้องค์การของตนก้าวไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม

บทที่ 3
การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร รองผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่าย และครูผู้สอน การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้แนวทางการดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและวิธีดำเนินออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัญหา นิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์ นำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือ ตั้งแต่การสร้างแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาตามขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยที่ได้มีการนิยามศัพท์ตัวแปร เพื่อให้ได้แนวทางในการตอบแบบสอบถามที่ถูกต้องและครอบคลุมตามขอบข่ายทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ โดยได้รับความเห็นชอบอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เมื่อได้รับการแก้ไขและตรวจสอบแล้วจึงนำไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการสุ่มตามเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

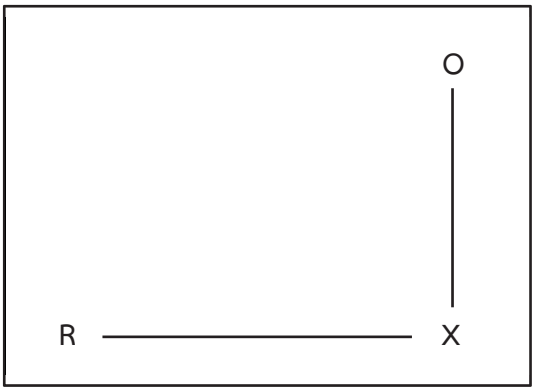
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมเสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การเลือกกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบของการวิจัยในลักษณะของตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปร

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 103 แห่ง จาก 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอท่ามะกา จำนวน 50 โรง อำเภอพนมทวน จำนวน 29 โรง และอำเภอห้วยกระเจา จำนวน 24 โรง รวมทั้งสิ้น 103 โรง

กลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีและมีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)[1] เพื่อสุ่มตัวอย่างได้สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 86 โรง ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยแบ่งสถานศึกษาใน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอท่ามะกา อำเภอพนมทวน และอำเภอห้วยกระเจา ได้ตัวอย่างโรงเรียนในอำเภอท่ามะกา จำนวน 42 โรง อำเภอพนมทวน จำนวน 24 โรง และอำเภอห้วยกระเจา จำนวน 20 โรง รวมทั้งสิ้น 86 โรง

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 344 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามอำเภอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ลำดับที่	อำเภอ	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
				ผู้บริหาร	รองผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย	ครูผู้สอน	รวม
1.	ท่ามะกา	50	42	42	42	84	168
2.	พนมทวน	29	24	24	24	48	96
3.	ห้วยกระเจา	24	20	20	20	40	80
รวม		103	86	86	86	172	344

---

[1]Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan. “Determining Sample Size for Research Activities”, **Journal for Education and Psychological Measurement**, No.3 (November, 1970) : 608.

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และอายุการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งออกเป็น ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) ตามแนวคิดของ เดรคและโรว์ (Drake and Roe) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

2.1.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) (X_1) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิดและมีวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้นตลอดการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

2.1.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) (X_2) หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม พร้อมทั้งสามารถแนะนำและชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

2.1.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) (X_3) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาชาติ และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.4 ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) (X_4) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.1.5 ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) (X_5) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ

2.2 ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความเป็นองค์การนวัตกรรม ของ ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพาวิทต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) (Y_{tot}) ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

2.2.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) (Y_1) หมายถึงการที่ผู้บริหารเป็นผู้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สร้างวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีความชัดเจน และแสดงถึงการอุทิศตนให้แก่องค์การในการที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับความสำเร็จ เป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงแนวความคิดไปสู่การปฏิบัติ ยอมรับกับความเสี่ยงในนวัตกรรมหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

2.2.2 โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) (Y_2) หมายถึงการที่องค์การมีลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมหรือสนับสนุนให้เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมขึ้นอยู่กับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้องค์การปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เครือข่ายในองค์การยังเป็นส่วนสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้ระบบต่างๆ ในองค์การสามารถทำงานได้สอดคล้องกันอย่างดี

2.2.3 บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) (Y_3) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ เป็นผู้มีความกระตือรือร้นมีพลังที่จะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ บุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างนวัตกรรมที่มีชื่อเสียง มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และข้อผูกพัน เป็นผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล เครือข่าย มีความสามารถตามศักยภาพที่มีอยู่ และเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนในองค์การ จะทำให้เกิดความก้าวหน้าทางนวัตกรรม

2.2.4 การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) (Y_4) หมายถึง การที่องค์การมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น จะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจในนวัตกรรมนั้น การฝึกฝนและพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การ เนื่องจากทำให้บุคลากรได้รับรู้เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และยังเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงให้เห็นว่า มีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

2.2.5 การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (High involvement in Innovation) (Y_5) หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์การเป็นสิ่งที่มีผลระดับสูงต่อการสร้างนวัตกรรม มีผลโดยตรงต่อนวัตกรรมที่มาจากการดัดแปลงหรือพัฒนาจากของเดิมที่มีอยู่ ความสามารถของบุคลากรทั้งองค์การจะทำให้องค์การมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น เมื่อต้องการสร้างนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม

2.2.6 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working) (Y_6) หมายถึง การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างยืดหยุ่น ในการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้มีการทำงานเป็นทีม ทีมข้ามสายงาน ทีมงานโครงการ และทีมแก้ปัญหาระหว่างองค์การ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การระบุภาระงานอย่างชัดเจน ผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพในทีมงาน และมีการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง

2.2.7 บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) (Y_7) หมายถึง การพัฒนาระบบโครงสร้างองค์การ นโยบาย กระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัล การฝึกอบรม และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การสนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นผู้ประกอบการและมีวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ของบุคลากร

2.2.8 ปัจจัยภายนอก (External Focus) (Y_8) หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การจากมุมมองของลูกค้าจากภายนอก สำรวจโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านทางการสื่อสารขององค์การ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถรับมือกับภาวะคุกคามพร้อมกับแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ

2.2.9 การสื่อสาร (Communication) (Y_9) หมายถึง การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ระหว่างองค์การและกับภายนอกองค์การ โดยเฉพาะในองค์การจะต้องมีการติดต่อทั้งสามทางคือ ติดต่อกับระดับสูงกว่า ระดับต่ำกว่าและระดับเดียวกัน องค์การใช้การสื่อสารได้หลายช่องทางและใช้สื่อหลายประเภทเพื่อลดความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภายในองค์การที่ทำหน้าที่แตกต่างกันและสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2.10 องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) (Y_{10}) หมายถึง การจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานของงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ การจัดการความรู้จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับวงจรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยประสบการณ์ กระบวนการทดลอง การสะท้อนกลับ และการรวมเข้าด้วยกัน องค์การต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรในองค์การ มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และอายุการทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ เดรคและโรว์ (Drake and Roe) มีข้อคำถามตัวแปรย่อยทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) 5) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills)[2]

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของ ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพาวิทต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) คือ 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) 5) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (High involvement in Innovation) 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working) 7) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) 8) ปัจจัยภายนอก (External Focus) 9) การสื่อสาร (Communication) 10) องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization)[3]

---

[2]Thelbert L.Drake and William H.Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 29-30.

[3]Joe Tidd. John Bessant and Keith Pavitt., **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change** (Chichester : John Wiley and Sons, 2001), 313-342.

[4]Rensis Likert. **New Pattern of Management** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1961), 74.

แบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert's rating scales)[4] โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนนตามระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดค่าระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์การนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์การนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์การนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์การนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์การนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้การดำเนินงานการวิจัยครั้งนี้ สามารถตรวจสอบได้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำปรึกษา ตรวจสอบความเหมาะสม ปรับปรุงและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปรในด้านสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.6-1.0

---

[5]Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 160-161.

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย และครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 แห่ง โดยเก็บข้อมูลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 สถานศึกษาละ 4 คน รวมเป็น 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Conbach)[5] ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9815

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลแต่ละสถานศึกษา

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ ส่งไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยขอให้แต่ละสถานศึกษาส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และบางแห่งผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. เพื่อให้ทราบระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร และระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้สถิติค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)[6] มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร /ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร /ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร /ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร /ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร /ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต2 โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

สรุป

ตัวแปรที่ศึกษาคือ ทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของ เดรคและโรว์ (Drake and Roe) ประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านมโนภาพ สำหรับตัวแปรตามเกี่ยวกับองค์ประกอบของความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาตามแนวคิดของ ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพาวิทต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่มีความสำคัญ การฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยภายนอก การสื่อสาร และ องค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

---

[6]John W. Best, **Research in Education**, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall inc., 1970), 190.

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 86 โรง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย 1 คน และครูผู้สอน 2 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบ 86 โรง จำนวน 344 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย และครูผู้สอนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 86 โรง รวม 344 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และอายุการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความถี่ และร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	132	38.37
หญิง	212	61.63
รวม	344	100.00
2. อายุ		
20-30 ปี	42	12.21
31-40 ปี	69	20.06
41-50 ปี	80	23.25
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	153	44.48
รวม	344	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.16
ปริญญาตรี	224	65.12
ปริญญาโท	114	33.14
ปริญญาเอก	2	0.58
รวม	344	100.00
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	86	25.00
รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้าฝ่าย	86	25.00
ครู	172	50.00
รวม	344	100.00
5. อายุการทำงาน		
0-5 ปี	59	17.15
6-10 ปี	33	9.59
11-15 ปี	28	8.14
16-20 ปี	29	8.43
21-25 ปี	51	14.83
26 ปี ขึ้นไป	144	41.86
รวม	344	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือเป็นหญิง จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 61.63 เป็นชาย จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 38.37 ด้านอายุของ

ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 44.48 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 23.25 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 20.06 และอายุระหว่าง 20-30 ปีน้อยที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.21 สำหรับระดับการศึกษาวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 65.12 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 33.14 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.16 และระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.58 ด้านตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งครู จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตำแหน่งรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ด้านประสบการณ์ในการทำงานที่มีจำนวนมากที่สุด คือ อายุการทำงาน 26 ปีขึ้นไป จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 41.86 รองลงมาคือ อายุการทำงาน 0-5 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 17.15 อายุการทำงาน 21-25 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 14.83 อายุการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.59 อายุการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.43 และอายุการทำงาน 11-15 ปี น้อยที่สุดจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.14

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีรายละเอียดตามตารางที่ 6-11 ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n=86)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (X_1)	4.32	0.42	มาก
2. ทักษะด้านเทคนิค (X_2)	4.25	0.42	มาก
3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (X_3)	4.23	0.39	มาก
4. ทักษะด้านมนุษย์ (X_4)	4.37	0.43	มาก
5. ทักษะด้านมโนภาพ (X_5)	4.22	0.40	มาก
รวม (X_{tot})	4.28	0.38	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ($\overline{X}$ = 4.37, S.D. = 0.43) ทักษะด้านความรู้ความคิด ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.42) ทักษะด้านเทคนิค ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.42) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ($\overline{X}$ = 4.23, S.D. = 0.39) และทักษะด้านมโนภาพ ($\overline{X}$ = 4.22, S.D. = 0.40) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความรู้ความคิด

(n=86)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความรู้ความคิด	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**
ด้านความรู้ความคิด (X_1)			
1. ผู้บริหารสามารถนำความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	0.42	มาก
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาการบริหารให้มีคุณภาพสูงขึ้น	4.34	0.42	มาก
3. ผู้บริหารยกระดับสมรรถนะด้านการบริหารงานและความเป็นผู้นำ	4.31	0.46	มาก
4. ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา	4.34	0.46	มาก
5. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยใช้ความรู้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์	4.33	0.47	มาก
6. ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงาน เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.45	มาก
รวม	4.32	0.42	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความรู้ความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาการบริหารให้มีคุณภาพสูงขึ้น ($\overline{X}$ =

4.34, S.D. = 0.42) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงาน เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.34, S.D. = 0.45) ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.34, S.D. = 0.46) ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยใช้ความรู้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.47) ผู้บริหารยกระดับสมรรถนะด้านการบริหารงานและความเป็นผู้นำ ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.46) และผู้บริหารสามารถนำความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = 0.42) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านเทคนิค

(n=86)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเทคนิค	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านเทคนิค (X_2)			
1. ผู้บริหารมีความรู้ ความชำนาญ เกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	4.24	0.44	มาก
2. ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อการบริหาร	4.19	0.50	มาก
3. ผู้บริหารใช้เทคนิควิธีการบริหารอย่างหลากหลาย และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว	4.24	0.46	มาก
4. ผู้บริหารสามารถพัฒนากระบวนการทางการบริหารและนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.26	0.44	มาก
5. ผู้บริหารสามารถแนะนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย หรือข้อตกลงต่างๆ ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นในสถานศึกษาได้	4.31	0.40	มาก
รวม	4.25	0.42	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านเทคนิค โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถแนะนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย หรือข้อตกลงต่างๆ ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นในสถานศึกษาได้ ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.40) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถพัฒนากระบวนการทางการบริหารและนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.26, S.D.

= 0.44) ผู้บริหารมีความรู้ ความชำนาญ เกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.24, S.D. = 0.44) ผู้บริหารใช้เทคนิควิธีการบริหารอย่างหลากหลายและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว ($\overline{X}$ = 4.24, S.D. = 0.46) และผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อการบริหาร ($\overline{X}$ = 4.19, S.D. = 0.50) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการศึกษาและการสอน

(n=86)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการศึกษาและการสอน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการศึกษาและการสอน (X_3)			
1. ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาและการสอน และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.20	0.45	มาก
2. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และบริหารได้อย่างเหมาะสม	4.18	0.44	มาก
3. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	4.19	0.42	มาก
4. ผู้บริหารบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ และนโยบายทางการศึกษา	4.28	0.39	มาก
5. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.29	0.41	มาก
6. ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนแก่บุคลการ	4.25	0.43	มาก
รวม	4.23	0.39	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการศึกษาและการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ($\overline{X}$ = 4.29, S.D. = 0.41) รองลงมาคือ ผู้บริหารบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ และนโยบายทางการศึกษา ($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = 0.39) ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนแก่บุคลการ ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.43) ผู้บริหารเป็นผู้นำที่

มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาและการสอน และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.20, S.D. = 0.45) ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.19, S.D. = 0.42) และผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และบริหารได้อย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.18, S.D. = 0.44) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านมนุษย์

(n=86)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านมนุษย์ (X_4)			
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.36	0.47	มาก
2. ผู้บริหารมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร เพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน	4.40	0.46	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.39	0.44	มาก
4. ผู้บริหารมีความเอื้ออาทร และให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	4.40	0.45	มาก
5. ผู้บริหารใช้การบริหารแบบความร่วมมือ และสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.32	0.46	มาก
รวม	4.37	0.43	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารมีความเอื้ออาทร และให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.45) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร เพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.46) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.44) ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.47) และผู้บริหารใช้

การบริหารแบบความร่วมมือ และสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.32, S. D. = 0.46) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านมโนภาพ

(n=86)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมโนภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านมโนภาพ (X_5)			
1. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	4.20	0.45	มาก
2. ผู้บริหารสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น	4.27	0.38	มาก
3. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	4.20	0.44	มาก
4. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีความเชื่อมโยง	4.24	0.41	มาก
5. ผู้บริหารมีมาตรการรองรับในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	4.16	0.46	มาก
6. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ	4.22	0.45	มาก
รวม	4.22	0.40	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = 0.38) รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีความเชื่อมโยง ($\overline{X}$ = 4.24, S.D. = 0.41) ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.22, S.D. = 0.45) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของ

หน่วยงานต้นสังกัด ($\overline{X}$ = 4.20, S.D. = 0.44) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้องชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.20, S.D. = 0.45) และผู้บริหารมีมาตรการรองรับในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = 0.46) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีรายละเอียดตามตารางที่ 12-22 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. วิสัยทัศน์ร่วม (Y_1)	4.14	0.46	มาก
2. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Y_2)	4.17	0.40	มาก
3. บุคลากรที่มีความสำคัญ (Y_3)	4.14	0.43	มาก
4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Y_4)	4.15	0.42	มาก
5. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (Y_5)	4.04	0.41	มาก
6. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Y_6)	4.24	0.42	มาก
7. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Y_7)	4.16	0.39	มาก
8. ปัจจัยภายนอก (Y_8)	4.03	0.44	มาก
9. การสื่อสาร (Y_9)	4.19	0.41	มาก
10. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{10})	4.02	0.44	มาก
รวม (Y_{tot})	4.13	0.38	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.24, S.D. = 0.42) รองลงมาคือ การสื่อสาร ($\overline{X}$ = 4.19, S.D. = 0.41) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.17, S.D. = 0.40) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = 0.39) การฝึกอบรมและพัฒนา ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.42)

บุคลากรที่มีความสำคัญ ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = 0.43) วิสัยทัศน์ร่วม ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = 0.46) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.04, S.D. = 0.41) ปัจจัยภายนอก ($\overline{X}$ = 4.03, S.D. = 0.44) องค์การแห่งการเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 4.02, S.D. = 0.44) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา วิสัยทัศน์ร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วิสัยทัศน์ร่วม (Y_1)			
1. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมการบริหารและการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.97	0.52	มาก
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้	4.09	0.51	มาก
3. ผู้บริหารมีความเสียสละ อุทิศตนในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ	4.23	0.52	มาก
4. ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำไปสู่ความสำเร็จได้	4.19	0.50	มาก
5. ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดใหม่ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง	4.15	0.49	มาก
6. ผู้บริหารยอมรับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากการใช้นวัตกรรม	4.19	0.46	มาก
รวม	4.14	0.46	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความเสียสละ อุทิศตนในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ($\overline{X}$ = 4.23, S.D. = 0.52) รองลงมาคือ ผู้บริหารยอมรับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากการใช้นวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.19, S.D. = 0.46) ผู้บริหารสามารถทำงานที่ ท้าทาย นำไปสู่ความสำเร็จได้ ($\overline{X}$ = 4.19, S. D. = 0.50) ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดใหม่ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.15, S. D. = 0.49) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.51)

ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมการบริหาร และการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.97, S.D. = 0.52) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Y_2)			
1. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.28	0.45	มาก
2. โรงเรียนมีโครงสร้างองค์การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรม	4.21	0.43	มาก
3. นำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.09	0.47	มาก
4. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในเป้าหมายด้านนวัตกรรม	4.21	0.40	มาก
5. โรงเรียนมีระบบและแนวปฏิบัติให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน	4.09	0.48	มาก
รวม	4.17	0.40	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.17, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = 0.45) รองลงมาคือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในเป้าหมายด้านนวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.21, S.D. = 0.40) โรงเรียนมีโครงสร้างองค์การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.21, S.D. = 0.43) นำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.47) และโรงเรียนมีระบบและแนวปฏิบัติให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.48) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา บุคลากรที่มีความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
บุคลากรที่มีความสำคัญ (Y_3)			
1. บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ	4.20	0.47	มาก
2. บุคลากรผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดี	4.08	0.44	มาก
3. บุคลากรมีแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานด้านนวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ	4.12	0.47	มาก
4. บุคลากรให้การยอมรับและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ	4.15	0.46	มาก
รวม	4.14	0.43	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ($\overline{X}$ = 4.20, S.D. = 0.47) รองลงมาคือ บุคลากรให้การยอมรับและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.46) บุคลากรมีแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานด้านนวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ ($\overline{X}$ = 4.12, S.D. = 0.47) และบุคลากรผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดี ($\overline{X}$ = 4.08, S.D. = 0.44) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การฝึกอบรมและพัฒนา (Y_4)			
1. ผู้บริหารดำเนินการฝึกฝน และพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม	4.12	0.47	มาก
2. ผู้บริหารใช้การพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ	4.13	0.46	มาก
3. ผู้บริหารมีการสื่อสารกับบุคลากรให้รับรู้เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา	4.19	0.44	มาก
4. ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ	4.15	0.42	มาก
รวม	4.15	0.42	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการสื่อสารกับบุคลากรให้รับรู้เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ($\overline{X}$ = 4.19, S.D. = 0.44) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.42) ผู้บริหารใช้การพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = 0.46) และผู้บริหารดำเนินการฝึกฝน และพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.12, S.D. = 0.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (Y_5)			
1. โรงเรียนมีการนำนวัตกรรมที่มีอยู่ในองค์การมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.04	0.45	มาก
2. การปรับปรุงนวัตกรรม เกิดผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.93	0.56	มาก
3. บุคลากรมีความสามารถ และศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม	4.03	0.47	มาก
4. โรงเรียนมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม	4.04	0.44	มาก
5. สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างและใช้นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.01	0.42	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม	4.22	0.45	มาก
รวม	4.04	0.41	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.04, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.22, S.D. = 0.45) รองลงมาคือ โรงเรียนมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.04, S.D. = 0.44) โรงเรียนมีการนำนวัตกรรมที่มีอยู่ในองค์การมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.04, S.D. = 0.45) บุคลากรมีความสามารถ และศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.03, S.D. = 0.47) สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างและใช้นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 4.01, S.D. = 0.42) และการปรับปรุงนวัตกรรม เกิดผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 3.93, S.D. = 0.56) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Y_6)			
1. โรงเรียนมีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.27	0.44	มาก
2. โรงเรียนมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการจัดตั้งทีมงาน ทีมข้ามสายงาน ทีมงานโครงการและทีมแก้ปัญหา	4.27	0.44	มาก
3. โรงเรียนมีการระบุภาระงานของทีมงานต่างๆ อย่างชัดเจน	4.29	0.49	มาก
4. โรงเรียนมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มหรือทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	0.45	มาก
5. โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.46	มาก
รวม	4.24	0.42	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.24, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการระบุภาระงานของทีมงานต่างๆ อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.29, S.D. = 0.49) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = 0.44) โรงเรียนมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการจัดตั้งทีมงาน ทีมข้ามสายงาน ทีมงานโครงการและทีมแก้ปัญหา ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = 0.44) โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.22, S.D. = 0.46) และโรงเรียนมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มหรือทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.17, S.D. = 0.45) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Y_7)			
1. มีการพัฒนาระบบโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	4.24	0.38	มาก
2. มีนโยบายและกระบวนการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ	4.17	0.41	มาก
3. โรงเรียนมีระบบการให้รางวัลแก่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานด้านนวัตกรรมอย่างเหมาะสม	4.10	0.45	มาก
4. โรงเรียนมีระบบการฝึกอบรมบุคลากรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	4.11	0.47	มาก
5. โรงเรียนมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	4.13	0.50	มาก
6. โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.22	0.43	มาก
รวม	4.16	0.39	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการพัฒนาระบบโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 4.24, S.D. = 0.38) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ และช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.22, S.D. = 0.43) มีนโยบายและกระบวนการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.17, S.D. = 0.41) โรงเรียนมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = 0.50) โรงเรียนมีระบบการฝึกอบรมบุคลากรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 4.11, S.D. = 0.47) และโรงเรียนมีระบบการให้รางวัลแก่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานด้านนวัตกรรมอย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.10, S.D. = 0.45) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านปัจจัยภายนอก

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา ปัจจัยภายนอก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ปัจจัยภายนอก (Y_8)			
1. โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้องค์การหรือบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ	4.15	0.48	มาก
2. โรงเรียนมีการสำรวจโอกาสและอุปสรรคในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการสื่อสาร	3.97	0.49	มาก
3. โรงเรียนมีการเตรียมบุคลากรเพื่อรับมือกับภัยคุกคาม	4.00	0.47	มาก
4. โรงเรียนแสวงหาโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ	4.03	0.45	มาก
รวม	4.03	0.44	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านปัจจัยภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้องค์การหรือบุคคลภายนอก ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.48) รองลงมาคือ โรงเรียนแสวงหาโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ($\overline{X}$ = 4.03, S.D. = 0.45) โรงเรียนมีการเตรียมบุคลากรเพื่อรับมือกับภัยคุกคาม ($\overline{X}$ = 4.00, S.D. = 0.47) และโรงเรียนมีการสำรวจโอกาสและอุปสรรคในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการสื่อสาร ($\overline{X}$ = 3.97, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการสื่อสาร

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา การสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การสื่อสาร (Y_9)			
1. โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เปิดกว้าง	4.24	0.41	มาก
2. โรงเรียนมีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบปัญหาและข้อมูลในการทำงาน	4.26	0.42	มาก
3. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	4.21	0.47	มาก
4. โรงเรียนมีรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้	4.18	0.46	มาก
5. โรงเรียนมีเว็บไซต์บนเครือข่ายอินเตอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน	4.08	0.51	มาก
รวม	4.19	0.41	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบปัญหาและข้อมูลในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.26, S.D. = 0.42) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เปิดกว้าง ($\overline{X}$ = 4.24, S.D. = 0.41) โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ($\overline{X}$ = 4.21, S.D. = 0.47) โรงเรียนมีรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ ($\overline{X}$ = 4.18, S.D. = 0.46) และโรงเรียนมีเว็บไซต์บนเครือข่ายอินเตอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ($\overline{X}$ = 4.08, S.D. = 0.51) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

(n=86)

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{10})			
1. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานของงานในการบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ	4.13	0.46	มาก
2. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ เพื่อการแก้ปัญหาการใช้นวัตกรรม	4.01	0.46	มาก
3. โรงเรียนมีการสร้างนวัตกรรมจากการนำประสบการณ์ กระบวนการทดลอง การให้ข้อมูลย้อนกลับ และความร่วมมือของบุคลากร	3.95	0.48	มาก
4. โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และมีช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้ที่บุคลากรทุกคน สามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.12	0.44	มาก
5. โรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรในองค์การ	4.06	0.47	มาก
6. โรงเรียนมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.84	0.53	มาก
รวม	4.02	0.44	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.02, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานของงานในการบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = 0.46) รองลงมาคือ โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และมีช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้ที่บุคลากรทุกคน สามารถเข้าถึงได้ง่าย ($\overline{X}$ = 4.12, S.D. = 0.44) โรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรในองค์การ ($\overline{X}$ = 4.06, S.D. = 0.47) โรงเรียนมีการจัดการความรู้ เพื่อการแก้ปัญหาการใช้นวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.01, S.D. = 0.46) โรงเรียนมีการสร้างนวัตกรรมจากการนำประสบการณ์ กระบวนการทดลอง การให้ข้อมูลย้อนกลับ และความร่วมมือของบุคลากร ($\overline{X}$ = 3.95, S.D. = 0.48) และโรงเรียนมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.84, S. D. = 0.53) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s product correlation coefficient) ดังรายละเอียดตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตัวแปร	วิสัยทัศน์ร่วม	โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม	บุคลากรที่มีความสำคัญ	การฝึกอบรมและพัฒนา	การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	ปัจจัยภายนอก	การสื่อสาร	องค์การแห่งการเรียนรู้	ภาพรวม
	(Y_1)	(Y_2)	(Y_3)	(Y_4)	(Y_5)	(Y_6)	(Y_7)	(Y_8)	(Y_9)	(Y_{10})	(Y_{tot})
ทักษะด้านความรู้ความคิด (X_1)	.840**	.716**	.617**	.718**	.659**	.741**	.700**	.676**	.707**	.701**	.786**
ทักษะด้านเทคนิค (X_2)	.800**	.745**	.655**	.749**	.698**	.789**	.713**	.666**	.673**	.711**	.799**
ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (X_3)	.799**	.761**	.682**	.768**	.742**	.737**	.747**	.681**	.713**	.708**	.814**
ทักษะด้านมนุษย์ (X_4)	.681**	.604**	.530**	.627**	.550**	.663**	.565**	.499**	.598**	.589**	.656**
ทักษะด้านมโนภาพ (X_5)	.800**	.789**	.679**	.733**	.728**	.716**	.719**	.658**	.690**	.720**	.803**
ภาพรวม (X_{tot})	.847**	.780**	.683**	.776**	.729**	.788**	.743**	.686**	.730**	.741**	.833**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 23 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา (Y_{tot}) โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน (r = .833) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารรายด้าน (X_{1-5}) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาโดยภาพรวม(Y_{tot}) พบว่ามีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีค่าระหว่าง (r = .656 - r = .814) โดยทักษะด้านความรู้ความคิด (X_1) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกัน (r = .786) ทักษะด้านเทคนิค (X_2) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกัน (r = .799) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (X_3) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกัน (r = .814) ทักษะด้านมนุษย์ (X_4) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกัน (r = .656) และทักษะด้านมโนภาพ (X_5) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกัน (r = .803)

เมื่อพิจารณาทักษะการบริหารของผู้บริหารรายด้าน กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษารายด้าน พบว่า ทักษะด้านความรู้ความคิด (X_1) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษารายด้าน (Y_{1-10}) มีความสัมพันธ์กันมีค่าระหว่าง (r = .617 - r = .840) ทักษะด้านเทคนิค (X_2) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษารายด้าน (Y_{1-10}) มีความสัมพันธ์กันมีค่าระหว่าง (r = .655 - r = .800) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (X_3) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษารายด้าน (Y_{1-10}) มีความสัมพันธ์กันมีค่าระหว่าง (r = .681 - r = .799) ทักษะด้านมนุษย์ (X_4) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษารายด้าน (Y_{1-10}) มีความสัมพันธ์กันมีค่าระหว่าง (r = .499 - r = .681) และทักษะด้านมโนภาพ (X_5) กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษารายด้าน (Y_{1-10}) มีความสัมพันธ์กันมีค่าระหว่าง (r = .658 - r = .800)

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษา จำนวน 86 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 344 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ เดรคและโรว์ (Drake and Roe) และความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาตามแนวคิดของ ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพาวิทต์ (Tidd, Bessant and Pavitt) โดยได้รับข้อมูลกลับคืนมาจากสถานศึกษา จำนวน 86 โรง รวม 344 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังมีสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2" ผลปรากฏดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านมโนภาพ ตามลำดับ

2. ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสาร โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรที่มีความสำคัญ วิสัยทัศน์ร่วม การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ปัจจัยภายนอก และองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาไปสู่สถานศึกษาที่มีความเป็นองค์การนวัตกรรมในที่สุด ซึ่งผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ ที่ว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ปริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี จึงทำให้ผู้บริหารมีการสั่งสมประสบการณ์ มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ โดยการนำความรู้ ทักษะ เทคนิควิธีการต่างๆ มาใช้ในการวางแผน การดำเนินการ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อีกทั้งผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา บริหารหลักสูตรได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มีความเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้แก่บุคลากร สามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม โดยมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน มีการวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาชาติ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีความเชื่อมโยง เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงการได้รับการยอมรับจาก นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสามารถบริหารสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายของการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุว่าต้องเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา การบริหารงานในด้านต่างๆ จะประสบผลสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายนั้นต้องอาศัยทักษะของผู้บริหารเป็นเครื่องมือในการสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดของเดรคและโรว์ (Drake and Roe) ที่พบว่าการที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยทักษะในการบริหารงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) เสนอว่าทักษะทางการบริหารของผู้บริหารเป็นความสามารถในการใช้ ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งจำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะซึ่งเกิดจากประสบการณ์ และการฝึกอบรม ทำนองเดียวกันกับ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอว่าทักษะทางการบริหารของผู้บริหารเป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงพื้นฐานของบุคคลและการอยู่ร่วมกันความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

เมื่อพิจารณาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งทักษะด้านมนุษย์อยู่ลำดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการศึกษาและการสอน และทักษะด้านมโนภาพ เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล เนื่องจากทักษะด้านมนุษย์เป็นทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความเอื้ออาทร ให้ความช่วยเหลือ ผู้บริหารใช้การบริหารแบบความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การทั้งกับนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิลลอทสัน (Tillotson) ผลการวิจัยพบว่าทักษะที่มีความสำคัญลำดับแรก คือ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยการที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชาลินี กิจรุ่งเรือง พบว่าทักษะด้านมนุษย์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด รองลงมาคือทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมโนภาพ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านการศึกษาและการสอนตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยโรจน์ ศรีวิเชียร พบว่า ทักษะการบริหารตามสภาพปัจจุบันของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต คือด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านการเรียนการสอน และด้านเทคนิค สอดคล้องกับ อุราภรณ์ คูนาเอก พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิค สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร บุญมาก พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมโนภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาส โปธิปัน พบว่า บุคลากรมีความคาดหวังต่อทักษะการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนศรีธนาพณิชการเทคโนโลยี เชียงใหม่ ในด้านทักษะมนุษย์อยู่ในระดับมาก

2. ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ ที่ว่าความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้มีการบริหารจัดการศึกษาตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่ให้ความสำคัญด้านการเร่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาปฏิรูปการเรียนรู้ สร้างมาตรฐานการเรียนการสอนด้วยคอมพิวเตอร์แบบพกพา (แท็บเล็ต) ซึ่งถือเป็นการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดียิ่งขึ้น และเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ที่มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอย่างไร้ขีดจำกัด ดังนั้นผู้บริหารจึงเล็งเห็นความสำคัญที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) โลกแห่งข้อมูลข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่ โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะดำเนินการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรและบุคคลภายนอก สามารถกำหนดทิศทางและใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจนพัฒนาสถานศึกษาอย่างมุ่งมั่นและทุ่มเท ในการที่จะกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาโครงสร้างงานให้มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นบุคลากรเป็นสำคัญ เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญในการที่พัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ ให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนดและสามารถจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด กำหนด วางแผนการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอนโดยการนำเทคโนโลยีมาเป็นตัวช่วยในการสร้าง และใช้นวัตกรรม ในขณะเดียวกันผู้บริหารในการพัฒนางานจะคำนึงถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถที่จะกำหนดผลสำเร็จของงาน มีการกระตุ้นบุคลากรให้มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่า ปัจเจกบุคคล ส่งเสริมบรรยากาศที่ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยตนเอง โดยที่มิได้จำกัดความคิดหรือกดดันในเรื่องงาน เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติย่อมทราบดีว่าจะพัฒนาอย่างไรเด็กซึ่งเป็นผลผลิตของโรงเรียนจึงจะเป็นเด็กที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงปัจจัยความต้องการของผู้ปกครองที่มีความมุ่งมั่นที่ฝากบุตรหลานเข้าเรียนเพื่อหวังคุณภาพในการจัด

การศึกษาของโรงเรียน มีการติดต่อสื่อสารแจ้งผลการเรียนให้ผู้ปกครองได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอถึงแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อให้ผู้ปกครองนั้นมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและพัฒนามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาได้ถูกทางตามหลักวิชาการและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้บริการและสังคม ดังนั้นความเป็นองค์การนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันและบุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม ให้ความสำคัญกับส่วนรวมและทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม มีความต้องการจะปรับเปลี่ยนพัฒนาทั่วทั้งองค์การ คำนึงถึงองค์การในเชิงระบบใหญ่ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จให้กับองค์การตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด สร้างเครือข่ายการทำงาน อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม พบว่าคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร การประเมินและการลำเลียงความคิด ผู้นำ บุคลากร เครือข่าย วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม

เมื่อพิจารณาความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ลำดับแรก รองลงมาคือ การสื่อสาร โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรที่มีความสำคัญ วิสัยทัศน์ร่วม การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ปัจจัยภายนอก และองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นลำดับสุดท้าย การที่ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากและอยู่ในลำดับแรก อาจเป็นเพราะผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นทำงานเป็นทีม โดยมีการจัดตั้งทีมงาน ทีมข้ามสายงาน ทีมงานโครงการ และทีมงานแก้ปัญหา มากกว่าการทำงานในระดับปัจเจกบุคคล เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการรวมพลังในการทำงาน มีการระดมพลังสมอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถพัฒนาแนวทางในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็นองค์การนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศล ทองวัง พบว่าการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม สอดคล้องกับ เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group) ศึกษาเรื่อง องค์การนวัตกรรม : บทเรียนจากบริษัทยอดนิยม พบว่า ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจุบัน และพัฒนาวัฒนาธรรมไปสู่อนาคต วัฒนธรรมต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน เพราะทั้ง 2 ปัจจัยเป็นแนวคิดพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนีย์ ซื่อสัตย์ พบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมในการทำงานที่

เหมาะสมจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรได้คิดค้น พัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมองค์การให้องค์การพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรม สอดคล้องกับ พิทักษ์ ไปเร็ว ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรม

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกทุกคู่กับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ คือทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการกำหนดทิศทาง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดรับกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งกำลังจะเข้าสู่โลกยุคดิจิตอลในอนาคต เด็กยุคใหม่ซึ่งเป็นผลผลิตของโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้าน ไอซีที และดิจิตอล ในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการบริหารพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลการทางการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการนำเทคโนโลยี นำนวัตกรรม มาปรับปรุง พัฒนาในการทำงานและการจัดการเรียนการสอน การบริหารทั่วไปมีความเกี่ยวพันกับความเป็นองค์การนวัตกรรมที่ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมการบริหาร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติ มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับบริบท บุคลากรมีความสำคัญ มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ผู้บริหารมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสม่ำเสมอ กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในนวัตกรรม มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มีการเปิดโอกาสให้องค์การหรือบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เปิดกว้าง และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรมนั่นเอง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทักษะด้านความรู้ความคิดมีความสัมพันธ์กับ ความเป็นองค์การนวัตกรรมในภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารมีความชำนาญในการบริหารงานโดยการนำความรู้และประสบการณ์ ในการขับเคลื่อนความเป็นองค์การนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา จัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ง่ายและ

สะดวกต่อการบริหารงาน ยึดมั่นบุคลากรเป็นสำคัญ ส่งเสริมบุคลการให้พัฒนาตนอยู่เสมอ ส่งเสริมการสร้างและใช้นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารที่ชัดเจน และมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรในองค์การ และเมื่อพิจารณาในด้านของทักษะด้านเทคนิค ซึ่งเป็นลักษณะของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารยุคใหม่ในปัจจุบันนี้นอกจากมีความรู้แล้วประสบการณ์ในด้านการใช้เทคนิคเทคโนโลยีในยุคดิจิตอล สามารถที่จะนำความรู้ด้านเทคนิคต่างๆ มาขับเคลื่อนในเชิงปฏิบัติอย่างเห็นผล สามารถให้คำแนะนำกับบุคลากรได้ ส่งบุคลากรไปพัฒนาให้ความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็มีการปฏิสัมพันธ์กับภายนอกซึ่งมีส่วนสำคัญในการทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้านำนวัตกรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะทำให้สถานศึกษาพัฒนาไปได้ และเมื่อพิจารณาในด้านการศึกษาและการสอน พบว่า มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการทำงานและการสอนอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการแท็บเล็ตพีซีเพื่อการศึกษาไทย (one tablet per child) จะทำให้เด็กได้เรียนรู้นวัตกรรมสิ่งใหม่ๆ สามารถค้นคว้าหาความรู้ได้อย่างไร้ขีดจำกัด ทำให้พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทั้งโดยรวมและรายบุคคลเพิ่มสูงขึ้น และเมื่อพิจารณาในด้านทักษะด้านมนุษย์ พบว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้คนตามความสามารถ และเหมาะสมกับงาน มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร มีการทำงานเป็นทีม ส่งบุคลากรเข้าร่วมในการอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและมีการกำกับติดตามงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ทำให้ความเป็นองค์การนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีความรู้ความสามารถ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น เมื่อพิจารณาในด้านทักษะด้านมโนภาพ ผู้บริหารมีความคิดในการพัฒนามุมมองเชิงอนาคต ในยุคดิจิตอลซึ่งเป็นยุคที่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์การ ผู้บริหารมีการเตรียมการวางแผน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์การ พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารมีการพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารการจัดการศึกษาเพื่อให้องค์การพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาง และคณะ (Chang and Other) พบว่ารูปแบบองค์การนวัตกรรมต้องบรรลุความสำเร็จในการบริหารจัดการนวัตกรรมได้โดยการเรียนรู้ในองค์การผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา พบว่าคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

ทรัพยากร การประเมินและการลำเลียงความคิด ผู้นำ บุคลากร เครือข่าย วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม สอดคล้องกับ เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group) พบว่า ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจุบัน และพัฒนาวัฒนาธรรมไปสู่อนาคต วัฒนธรรมต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน เพราะทั้ง 2 ปัจจัยเป็นแนวคิดพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาธิป อินทร์เรืองศรี พบว่า องค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของกลุ่มพยาบาล ประกอบด้วย ด้านการจัดองค์การ และด้านบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย ทองมี ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การนวัตกรรม และความสามารถทางนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงพยาบาลเกาะสมุย พบว่าความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลเกาะสมุยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ กุศล ทองวัง พบว่า โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บรรยากาศที่สนับสนุนและการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม สอดคล้องกับ สอดคล้องกับ พิทักษ์ ไปเร็ว ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์การนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารและความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่ทักษะด้านมโนภาพมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ควรมีนโยบายให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาทักษะด้านมโนภาพ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการมององค์การในภาพรวม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีความเชื่อมโยงกัน ทั้งในเรื่องของการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการของสถานศึกษา การวางแผนการจัดการศึกษา รวมถึงการที่ผู้บริหารมีมาตรการรองรับในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดให้มีการอบรม สัมมนาทางวิชาการกับหน่วยงานจากภายนอก และในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน เป็นการแบ่งปันความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงาน อย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ควรให้ความสำคัญและพัฒนาทักษะด้านมโนภาพให้มีประสิทธิภาพเท่ากับทักษะด้านอื่นๆ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของทักษะด้านมนุษย์กับปัจจัยภายนอกนั้นมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 บางส่วนมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์การจากภายนอกน้อย ขาดการสนับสนุนให้องค์การจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการศึกษา ขาดการสำรวจโอกาสและอุปสรรคในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการสื่อสาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา โดยการเชิญผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน ประชุมปรึกษาหารือถึงแนวทางการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาของสถานศึกษา เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญและอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

3. จากผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่ในด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนางาน เพิ่มทักษะการใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการประเมินผล ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการพัฒนาตนและการพัฒนางาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันประสบการณ์การทำงาน มีการจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาการใช้นวัตกรรม การให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นฐานในการที่จะพัฒนาองค์การหรือสถานศึกษาให้เป็นองค์การนวัตกรรม

4. จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีระดับทักษะการบริหารมากเท่าใด การจะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรมนั้นก็จะมีประสิทธิผลสูงขึ้นตามระดับทักษะของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทั้ง 5 ด้าน ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์การหรือสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

1. ควรมีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ

2. ควรมีการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

3. ควรมีการศึกษาเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบอื่นๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ถึงปัจจัยที่มีผลต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารและความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษา

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมวิชาการ. **คู่มือการประเมินคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.

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

กุศล ทองวัง. “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

จุฑาธิป อินทรเรืองศรี. “การศึกษาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของกลุ่มพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, 2549.

จำลอง วารี. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ชูชีพ บุญศรี. “ทักษะการบริหาร.” **วารสารวิชาการ** 8,9 (พฤษภาคม 2545) : 18.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2544.

เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์. “การพัฒนาคุณภาพการคิด.” **การวัดผลการศึกษา** 18, 54 (มกราคม – เมษายน 2540) : 9.

ชาลินี กิจรุ่งเรืองกุล. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์. **Creativity &n Innovation : การสร้างนวัตกรรมเพื่อศักยภาพการแข่งขันสู่อนาคต.** กรุงเทพฯ : Pluspress, 2550.

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

ทิศนา แขมมณี และคนอื่นๆ. **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ธงชัย สันติวงษ์. **พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2546.

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. **108 แบรนด์แห่งองค์กรนวัตกรรม.** กรุงเทพฯ : เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป, 2549.

นัทธี จิตสว่าง. **Knowledge Management : สู่องค์การนวัตกรรม**. accessed 16 December 2012. Available from http://www.correct.go.th/temp_image/km.html

นพดล เหลืองภิรมย์. **การจัดการนวัตกรรม : Innovation Management**. กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง, 2555.

_____. **การจัดการนวัตกรรม : Innovation Management**. กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง, 2555.

นพดล เหลืองภิรมย์. “การจัดการนวัตกรรม : การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักวิจัย.” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550.

นิพนธ์ อนันตชาติ. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2534.

นรวัฒน์ ชุติวงศ์. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาภาวะผู้ประกอบการและนวัตกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2554.

_____. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย.” **วารสารบริหารธุรกิจ 34, 130** (เมษายน-มิถุนายน 2554) : 48.

นารินี แสงสุข. “การพัฒนากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.

บดินทร์ รัศมีเทศ. **การจัดการเทคโนโลยีสร้างฝันสู่นวัตกรรม : กลยุทธ์การจัดการเทคโนโลยีเพื่อความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : แสงดาว จำกัด, 2550.

บุญชัย ช่วงชัย. “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการประกันคุณภาพภายในในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. **ปฏิรูปการศึกษา ถึงเวลานวัตกรรม**. กรุงเทพฯ : กุลการพิมพ์, 2545.

ประภาส โปธิปัน. “ความคาดหวังของบุคลากรต่อทักษะการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนศรีธนาพณิชยการเทคโนโลยี เชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ, 2537.

ปวาสินี สุขเจริญ. “ความเป็นองค์การนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชน ในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี.” การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2552.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11. accessed 12 September 2012. Available from http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2554/E/152/1.PDF

พิทักษ์ ไปเร็ว. “บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การนวัตกรรม กรณีศึกษา : บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.

พระมหากานต์ ชาวดร. “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

พสุ เดชะรินทร์. **ยอดผู้นำยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2547.

_____, **ความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่**. accessed 12 September 2012. Available from http://www.pasu.net

พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาจำกัด, 2542.

ฟูจิตา ชิโร. **กลยุทธ์สู่องค์กรนวัตกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 2 แปลจาก A Strategy for Corporate Innovation, แปลโดย นพเก้า ศิริผลไพบูลย์ กรุงเทพฯ : พงษ์วรินทร์การพิมพ์, 2549.

ภานุ ลิมมานนท์. **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : ควอลิตี้ ครีเอชั่น, 2546.

_____. **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่3 กรุงเทพฯ: สิปรัช, 2548.

ราล์ฟ แคทซ์. **การบริหารจัดการนวัตกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 2 แปลจาก Managing Creativity and Innovation, แปลโดย ณัฐยา สินตระการผล กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์, 2550.

_____. **การบริหารจัดการนวัตกรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 4 แปลจาก Managing Creattivity and Innovation, แปลโดย ณัฐยา สินตระการผล กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2554.

วรนุช เจียมรจนานนท์, **องค์กรนวัตกรรม**. accessed 12 September 2012. Available from http://www.bangkokbizweek.com

วันทนีย์ ซื่อสัตย์. “แนวทางการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ : กรณีศึกษาบริษัทแอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.

วุฒิพงษ์ ภักดีเหลา. “ศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์,

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. **กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ : tangible HR strategy**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ก., 2550.

วีระ สุภากิจ. **การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration)**. เอกสารประกอบการสอนภาควิชาการบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

วีระวุฒิ วัจนะพุกกะ และ อาทิตยา อรุณศรีโสภณ. **ชุมชนแห่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์**. accessed 12 September 2012. Available from http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july_sep_10/pdf/aw2.pdf

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : จูนพับลิชชิ่ง, 2546.

สมหมาย ทองมี. “ความเป็นองค์การนวัตกรรมและความสามารถทางนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงพยาบาลเกาะสมุย.” การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2552.

สุกิตติ เอื้อมเจริญ. “ต่อยอดธุรกิจจากนวัตกรรมยางพารา.” **ประชาชาติธุรกิจ** (21-23 มิถุนายน 2547) : 51.

สุขุม เฉลยทรัพย์. “ผู้นำมืออาชีพ.” ในการจัดการศึกษา ในทัศนของประชาชน. accessed 12 September 2012. Available from http://dusitpoll.dusit.ac.th/polldata/2555/2555_083.html

สุจิรา กาญจนสาโรช. “ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547.

สตีเฟ่น ชาปิโร. **24/7 สร้างสรรค์นวัตกรรม 24 ชั่วโมง ตลอด 7วัน**. แปลจาก 24/7 Innovation : A Blueprint for Surviving and Thriving In an Age of Change, แปลโดย สาธิษฐ์ สถิรกุล กรุงเทพฯ : Brand Age books, 2549.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ (Leadership : Theory and Practice)**. เชียงราย : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2545.

_____. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2548.

สุภาพร บุญมาก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ:จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. accessed 12 September 2012. Available from http://www.vru.ac.th/goodgovru/law/08.pdf

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. **รายงานการรับรองผลการประเมินคุณภาพการศึกษา 103 โรง**. (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2:มปท.,มปป.),19-21.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. **ประกาศสำนักงาน ก.ค.ศ. เรื่อง มาตรฐานตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. **การจัดการนวัตกรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2547.

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

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)** (กรุงเทพฯ:สกศ.,2552),2-6.

โสภา ตุ้มท่าช้าง. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

อุราภรณ์ คูนาเอก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

ภาษาต่างประเทศ

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

Aeimtitiwat, Piyaporn., and Lee Sang M. "Corporate Entrepreneurship Characteristics and Organizational Innovativeness of Large Enterprises in Thailand." University of Nebraska-Lincoln, Lincoln USA, 2002.
York : The Free Press, 1999.

Ahmed, P.K. "Culture and Climate for Innovation." **European Journal Innovation Management 1, 1** (January 1998) : 30-43.

Ailin, M., and Lindgren P. "Innovation Leadership in Danish SMEs." **In Management of Innovation and Technology, 2008.ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference.** 22 (November 2008) : 98-103.

Alfonso, Robert J., and others. **Instructional Supervision**. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1981.

Barnard, Chester I. **The Function of the Executive**. Cambridge, Mass : Harvard, 1968

Bartol, Kathryn M. **Management A Pacific Rim focus**. 2nd ed. Roseville NSW : McGraw-Hill, 1998.

Becker, Selwyn. W. **The Innovative Organization**. accessed 14 December 2012. Available from http://www.chicagobooth.edu/faculty/selected papers/sp14.pdf.

Best, John W. **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall inc., 1970.

Bovee, L.C., and others. **Management**. New York : McGraw-Hall, Inc 1993.

Chang Su-Cho and Lee Ming-Shing. "The Linkage Between Knowledge Accumulation Capability and Organization Innovation." **Journal of Knowledge Management** 12 Emerald Group Publishing Limited, 2008.

Chang Te-Jing and Other. "Developing Innovative Organizations Through Organizational Learning to Adapt into Changes." **National Taiwan Normal University** 2007.

Christiansen, J.A. **Building The Innovative Organization**. Hampshire : Macmillan Press, 2000.

Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1974.

David, M.C., and Rosenberg N. "The influence of market demand upon innovation : A critical review of some recent empirical studies." **Research Policy 8** (April 1979) : 1o2-153.

Denton, D.K. **The toolbox for the mind : Finding and implementing creative solution in the workplace**. Milwaukee : Quality Press, 1999.

Drake, Thelbert L., and Roe William H. **The Principalship**. 3rd ed. New York : Macmillan, 1986.

Drucker, Peter F. "The Discipline of Innovation." **Harvard Business Review 68** (May-June 1985) : 67-72.

Dundon, E. **The Seed of Innovation : cultivating the synergy that fosters new Ideas**. New York : AMACOM, 2002.

Freeman, Chris., and Soete Luc. **The Economics of Industrial Innovation**. 3rd ed. Cambridge, 1997.

Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education.** Englewood Cliffs : Prentice Hall, Inc., 1995.

_____. **Supervisory Behavior in Education.** 3rd ed. Englewood Cliffs,N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1985.

Hay Group. "The Innovation Organization : Lessons Learned from Most Admired Companies." 5 (July 2006) : 1-6.

Harkema, Saskia. "A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects." **The Learning Organization 10** (May-June 2003) : 340-346.

Hersey, Paul., and Blanchard Kenneth. **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs, N.J. : A Simon & Schmaste Company, 1993.

Higgins, J.M. **Innovate or evaporate : Test&improve your organizatios IQ-its innovation quotient**. New York : New Management, 1995.

Katz, Daniel., and Kahn Robert L. **The Social Psychology of Organizations**. New York : John Wiley & Sons, 1978.

Katz, Robert L. “Skills of an Effective Administrator.” **Harvard Business Review 33**. (January-February 1955) : 22-42.

Krejcie Robert V., and Morgan Daryle W. “Determining Sample Size for Research Activities.” **Journal for Education and Psychological Measurement**. No.3 (November, 1970) : 608.

Koontz, Harold., and Weihrich Heint. **Essentials of Management**. 5th ed. New York : McGraw-Hall, 1990.

Kotler, Philip. **Kotler Marketing : How to create win and dominance markets**. New York : The Free Press, 1999.

Kuczmarski, Thomas D. “What is Innovation? And Why Aren’t Companies Doing More of It,?.” Journal of Consumer Marketing 20, 6 (November 2003) : 536-542.

Langrand, L., and Chatrei I. **An empirical study carried out in Europe and Canada Business Network and Knowledge driven Economy.** Luxembers, 1999.

Likert, Rensis. **New Pattern of Management**. New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.

Lundvall, B.A. “National System of production Innovation and competence building.” **Research Policy Review 31** (February 2002), 213-231.

Marafino, J.A. “Perceived Administrative Skills of Elementary Principals as Measured by the NASSP Assessment Center Skills Dimensions.” **Dissertation Abstracts International.** 13 (February 1991) : 52-07A.

Maskell, P. **Social capital Innovation and competitiveness**. (Copenhagen Business School 2001), 99-118.

Morton, J.A. **Organization of innovation : a systems approach to technical Management.** New York : McGraw-Hill, Inc 1971.

Oke, A. “Innovation types and innovation management practices in service Companies.” **International Journal of Operations : Production Management 27** (January-February 2007) : 564-587.

Roger, Everette M. **Diffusion of Innovation**. 5th ed. New York : The Free Press, 2003

Rue, Leslie W., and Byars Loyd L. **Management Skill and Application**. 7th ed. Chicago : Irwin, 1995.

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

Schilling, M.A. **Strategic Management of Technological Innovation**. 2nd ed. New York : McGraw-Hall, Inc 2008.

Schumpeter, Joseph A. **Capitalism : Sociallism and democracy**. New York : Harper and Row, 1975.

Sergiovanni, Thomas J. **Educational Governance and Administration.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1980.

_____. **Factors which Affect Satisfaction of Teacher. Explorations in Educational Administration**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.,1983.

Sergiovanni, Thomas J., and Starratt Robert J. **Supervision : Human Perspectives**. 2nd ed. New York : McGraw-Hall, 1979.

Simon, Herbert A. **Administrative Behavior.** New York: The Free Press,1976.

Stamm, Bettina Von. **Managing Innovation : Design and Creativity**. Chichester : Wiley & Sons, 2008.

Terziovski, Mile A. “Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement.” **Measuring Business Excellence.** 6 (March 2009) : 5-14.

Tillotson, Elizabeth Ann. “An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education.” **Dissertation Abstracts International.** 23 (July 1996) : 64-A.

Tidd, Joe., Bessant John, and Pavitt Keith. **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change.** Chichester : John Willey and Sons, 2001.

Trott, P. **Innovation Management and New Product Development**. 4th ed. New York : Prentice Hall, 2008.

Utterback, J.W. “The dynamics of Innovation.” **Educause Review 39** (January-February 2004) : 42.

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

Wei Jiang and Wang Tong-An. “Structure Characteristics and Performance of Innovative Organization in Knowledge-Intensive Business Service : Empirical Study in Chaina.” Zhejiang University, 2008.

Wiles, Kimball. **Supervision for Better School**. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1995.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ
และรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.203.2/001

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชัยนนท์ นิลพัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ รหัสนักศึกษา 54252336 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ประเมินค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) จำนวน 5 คน

1. ดร.ชัยนนท์ นิลพัฒน์
   ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4
   วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) การบริหารการศึกษา

2. ดร.วรกาญจน์ อินทรโสภา
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาแหลม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4
   วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) การบริหารการศึกษา

3. ผศ.ตรึงตรา แหลมสมุทร
   ตำแหน่ง คณะบดี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตรัตนโกสินทร์
   วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) ภาษาไทย

4. นางกมลวรรธน์ มนต์ประสิทธิ์
   ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
   วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การวัดผลประเมินผล

5. นายปรีชา ศรีนวล
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสำนักคร้อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
   วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข

หนังสือราชการขอทดลองเครื่องมือวิจัย
รายชื่อสถานศึกษาขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2/406

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 มีนาคม 2556

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกาญจนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ รหัสนักศึกษา 54252336 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อสถานศึกษาทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 8 แห่ง

1. โรงเรียนอนุบาลกาญจนบุรี
2. โรงเรียนวัดวังศาลา
3. โรงเรียนวัดหนองเสือ
4. โรงเรียนบ้านหนองสะแก
5. โรงเรียนอนุบาลวัดไชยชุมพลชนะสงคราม
6. โรงเรียนบ้านทุ่งนา
7. โรงเรียนบ้านท่ากระดาน
8. โรงเรียนอนุบาลศรีสวัสดิ์

ภาคผนวก ค
หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 ธันวาคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย และครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย และครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
โทร.080-2271497,0-3421-8788

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 86 แห่ง 344 คน

อำเภอท่ามะกา จำนวน 42 แห่ง

1. โรงเรียนวัดดาปานนิมิตมิตรภาพที่ 142
2. โรงเรียนประชาวิทยาคาร
3. โรงเรียนบ้านทุ่งประทุน
4. โรงเรียนบ้านดอนตาลเสี้ยน
5. โรงเรียนบ้านอุโลกสี่หมื่น
6. โรงเรียนบ้านหนองซ่อนผึ้งผดุงวิทย์
7. โรงเรียนวัดหนองลาน
8. โรงเรียนวัดหนองไม้แก่น
9. โรงเรียนบ้านไร่ร่วมวิทยาคาร
10. โรงเรียนบ้านดอนรัก
11. โรงเรียนบ้านจันทร์ลาดวิทยา
12. โรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง
13. โรงเรียนดอนสามง่ามผิว หงสวีณะอุปถัมภ์
14. โรงเรียนวัดเขาใหญ่
15. โรงเรียนบ้านท่าพะเนียง
16. โรงเรียนวัดดงสัก“หมั่นวิทยาคาร”
17. โรงเรียนเกียรติวัธนเวคิน 1 (วัดปากบาง)
18. โรงเรียนวัดหวายเหนียว “ปุญสิริวิทยา”
19. โรงเรียนวัดเขาสามสิบหาบ
20. โรงเรียนบ้านเขาช่อง
21. โรงเรียนวัดหนองพลับ
22. โรงเรียนวัดท่ากระทุ่ม
23. โรงเรียนวัดแสนตอ (วรวัตตวิทยาคาร)
24. โรงเรียนบ้านดอนเขว้า
25. โรงเรียนอนุบาลวัดลูกแกประชาชนูทิศ
26. โรงเรียนวัดคร้อพนัน
27. โรงเรียนวัดสำนักคร้อ
28. โรงเรียนวัดท่าเรือ“อุตสาหะวิทยาคาร”
29. โรงเรียนวัดใหม่เจริญผล
30. โรงเรียนบ้านบึงวิทยา
31. โรงเรียนบ้านรางกระต่าย“พิริยะประชาวิทยาคาร”
32. โรงเรียนบ้านหนองตาคง
33. โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน
34. โรงเรียนวัดดอนชะเอม
35. โรงเรียนบ้านหนองตาแพ่ง
36. โรงเรียนวัดหนองโรง
37. โรงเรียนบ้านหนองกรด
38. โรงเรียนวัดเขาสะพายแร้ง
39. โรงเรียนวัดสนามแย้
40. โรงเรียนวัดห้วยตะเคียน
41. โรงเรียนวัดทุ่งมะกรูด
42. โรงเรียนบ้านท่ามะกา

อำเภอพนมทวน จำนวน 24 แห่ง

1. โรงเรียนวัดบ้านทวน
2. โรงเรียนวัดสาลวนาราม
3. โรงเรียนบ้านบ่อหว้า
4. โรงเรียนบ้านดอนมะขาม
5. โรงเรียนบ้านดอนสระ
6. โรงเรียนวัดทุ่งสมอ
7. โรงเรียนวัดห้วยสะพาน
8. โรงเรียนบ้านหลุมหิน
9. โรงเรียนวัดนาพระยา
10. โรงเรียนบ้านวังรัก
11. โรงเรียนวัดดอนเจดีย์
12. โรงเรียนวัดบ้านน้อย
13. โรงเรียนบ้านหนองขุย
14. โรงเรียนเกียรติวัธนเวคิน 2 (วัดปลักเขว้า)
15. โรงเรียนบ้านสระลุมพุก
16. โรงเรียนวัดพังตรุ
17. โรงเรียนวัดเบญพาด
18. โรงเรียนบ้านบ่อระแหง
19. โรงเรียนบ้านโป่งกูป
20. โรงเรียนบ้านกระเจา
21. โรงเรียนอนุบาลพนมทวน(วัดรางหวาย)
22. โรงเรียนบ้านตลาดเขตมิตรภาพที่ 105
23. โรงเรียนบ้านดอนเตาอิฐ
24. โรงเรียนบ้านโคราช

อำเภอห้วยกระเจา จำนวน 20 แห่ง

1. โรงเรียนอนุบาลห้วยกระเจา
2. โรงเรียนบ้านทัพพระยา
3. โรงเรียนบ้านซ่อง
4. โรงเรียนบ้านเขากรวด
5. โรงเรียนบ้านเขาศาลา
6. โรงเรียนบ้านทุ่งมังกะหร่า
7. โรงเรียนบ้านไพรงาม
8. โรงเรียนบ้านวังไผ่
9. โรงเรียนบ้านนาใหม่
10. โรงเรียนวัดดอนแสลบ
11. โรงเรียนวัดหนองปลิง
12. โรงเรียนวัดเขารักษ์
13. โรงเรียนบ้านตลุง
14. โรงเรียนบ้านหนองนางเลิ้ง
15. โรงเรียนบ้านไผ่สี
16. โรงเรียนบ้านห้วยยาง
17. โรงเรียนวัดสระลงเรือ
18. โรงเรียนบ้านห้วยลึก
19. โรงเรียนบ้านสระจันทอง
20. โรงเรียนบ้านหนองเจริญสุข

ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Case	Valid	32	100
	Excluded[a]	0	0
	Total	32	100

A Listwise deletion based on all variables in The procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
.9815	79

Item-total Statistics

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 (DIRECTOR'S ADMINISTRATIVE SKILLS AND INNOVATIVE ORGANIZATION IN KANCHANABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2) ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่ายิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านจะให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานหรือต่อสถานศึกษาของท่าน **จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง**

2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง	[ ] 01
2	อายุ [ ] อายุ 20-30 ปี [ ] 31-40 ปี [ ] 41-50 ปี [ ] มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	[ ] 02
3	ระดับการศึกษา [ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก	[ ] 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน [ ] ผู้บริหารสถานศึกษา [ ] รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้าฝ่าย [ ] ครู	[ ] 04
5	อายุการทำงาน [ ] 0-5 ปี [ ] 6-10 ปี [ ] 11-15 ปี [ ] 16-20 ปี [ ] 21-25 ปี [ ] 26 ปี ขึ้นไป	[ ] 05

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุดตามทัศนะของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ทักษะด้านความรู้ความคิด						
1	ผู้บริหารสามารถนำความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 1
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาการบริหารให้มีคุณภาพสูงขึ้น						[ ] 2
3	ผู้บริหารยกระดับสมรรถนะด้านการบริหารงานและความเป็นผู้นำ						[ ] 3
4	ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา						[ ] 4
5	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยใช้ความรู้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์						[ ] 5
6	ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงาน เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						[ ] 6
	ทักษะด้านเทคนิค						
7	ผู้บริหารมีความรู้ ความชำนาญ เกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ						[ ] 7
8	ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อการบริหาร						[ ] 8

ข้อที่	รายการ	ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	ผู้บริหารใช้เทคนิควิธีการบริหารอย่างหลากหลาย และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว						[ ] 9
10	ผู้บริหารสามารถพัฒนากระบวนการทางการบริหารและนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน						[ ] 10
11	ผู้บริหารสามารถแนะนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย หรือข้อตกลงต่างๆ ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นในสถานศึกษาได้						[ ] 11
	ทักษะด้านการศึกษาและการสอน						
12	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาและการสอน และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน						[ ] 12
13	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และบริหารได้อย่างเหมาะสม						[ ] 13
14	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา						[ ] 14
15	ผู้บริหารบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ และนโยบายทางการศึกษา						[ ] 15
16	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ						[ ] 16
17	ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนแก่บุคลการ						[ ] 17
	ทักษะด้านมนุษย์						
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 18
19	ผู้บริหารมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน						[ ] 19
20	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						[ ] 20

ข้อที่	รายการ	ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
21	ผู้บริหารมีความเอื้ออาทร และให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ						[ ] 21
22	ผู้บริหารใช้การบริหารแบบความร่วมมือ และสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 22
23	**ทักษะด้านมโนภาพ** ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้องชัดเจน						[ ] 23
24	ผู้บริหารสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น						[ ] 24
25	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด						[ ] 25
26	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีความเชื่อมโยง						[ ] 26
27	ผู้บริหารมีมาตรการรองรับในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต						[ ] 27
28	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ						[ ] 28

ตอนที่ 3 ความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม ตรงกับความเป็นจริงที่สุดตามทัศนะของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ความเป็นองค์การนวัตกรรม อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	วิสัยทัศน์ร่วม						
1	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรม การบริหาร และการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						[ ] 29
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้						[ ] 30
3	ผู้บริหารมีความเสียสละ อุทิศตนในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ						[ ] 31
4	ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำไปสู่ความสำเร็จได้						[ ] 32
5	ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดใหม่ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง						[ ] 33
6	ผู้บริหารยอมรับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากการใช้นวัตกรรม						[ ] 34
	โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม						
7	โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน						[ ] 35
8	โรงเรียนมีโครงสร้างองค์การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรม						[ ] 36

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	นำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์						[ ] 37
10	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในเป้าหมายด้านนวัตกรรม						[ ] 38
11	โรงเรียนมีระบบและแนวปฏิบัติให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน						[ ] 39
12	**บุคลากรที่มีความสำคัญ** บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ						[ ] 40
13	บุคลากรผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดี						[ ] 41
14	บุคลากรมีแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานด้านนวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ						[ ] 42
15	บุคลากรให้การยอมรับและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ						[ ] 43
16	**การฝึกอบรมและพัฒนา** ผู้บริหารดำเนินการฝึกฝน และพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม						[ ] 44
17	ผู้บริหารใช้การพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ						[ ] 45
18	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับบุคลากรให้รับรู้เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา						[ ] 46
19	ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ						[ ] 47

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม						
20	โรงเรียนมีการนำนวัตกรรมที่มีอยู่ในองค์การมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง						[ ] 48
21	การปรับปรุงนวัตกรรม เกิดผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน						[ ] 49
22	บุคลากรมีความสามารถ และศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม						[ ] 50
23	โรงเรียนมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม						[ ] 51
24	สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างและใช้นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน						[ ] 52
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม						[ ] 53
	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ						
26	โรงเรียนมีการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 54
27	โรงเรียนมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมมีการจัดตั้งทีมงาน ทีมข้ามสายงาน ทีมงานโครงการและทีมแก้ปัญหา						[ ] 55
28	โรงเรียนมีการระบุภาระงานของทีมงานต่างๆ อย่างชัดเจน						[ ] 56
29	โรงเรียนมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มหรือทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 57
30	โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง						[ ] 58

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์						
31	มีการพัฒนาระบบโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน						[ ] 59
32	มีนโยบายและกระบวนการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ						[ ] 60
33	โรงเรียนมีระบบการให้รางวัลแก่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานด้านนวัตกรรมอย่างเหมาะสม						[ ] 61
34	โรงเรียนมีระบบการฝึกอบรมบุคลากรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์						[ ] 62
35	โรงเรียนมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร						[ ] 63
36	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน						[ ] 64
	ปัจจัยภายนอก						[ ] 65
37	โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้องค์การหรือบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ						
38	โรงเรียนมีการสำรวจโอกาสและอุปสรรคในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการสื่อสาร						[ ] 66
39	โรงเรียนมีการเตรียมบุคลากรเพื่อรับมือกับภัยคุกคาม						[ ] 67
40	โรงเรียนแสวงหาโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ						[ ] 68
	การสื่อสาร						[ ] 69
41	โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เปิดกว้าง						
42	โรงเรียนมีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบปัญหาและข้อมูลในการทำงาน						[ ] 70

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
43	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน						[ ] 71
44	โรงเรียนมีรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้						[ ] 72
45	โรงเรียนมีเว็บไซต์บนเครือข่ายอินเตอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน						[ ] 73
46	**องค์การแห่งการเรียนรู้** โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานของงานในการบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ						[ ] 74
47	โรงเรียนมีการจัดการความรู้ เพื่อการแก้ปัญหาการใช้นวัตกรรม						[ ] 75
48	โรงเรียนมีการสร้างนวัตกรรมจากการนำประสบการณ์ กระบวนการทดลอง การให้ข้อมูลย้อนกลับ และความร่วมมือของบุคลากร						[ ] 76
49	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และมีช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย						[ ] 77
50	โรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรในองค์การ						[ ] 78
51	โรงเรียนมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง						[ ] 79

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ
ที่อยู่ 144/9 หมู่ 7 ตำบลพระแท่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 71130
ที่ทำงาน โรงเรียนวัดสำนักคร้อ ตำบลตะคร้ำเอน อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2547 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี เอกวิทยาการคอมพิวเตอร์ (วท.บ.) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

พ.ศ. 2549 สำเร็จการศึกษา ป.บัณฑิตวิชาชีพครู จากมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

พ.ศ. 2554 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2548 ครูโรงเรียนบ้านน้ำมุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

พ.ศ. 2550 ครูโรงเรียนบ้านทุ่งนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1

พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน ครูโรงเรียนวัดสำนักคร้อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2