

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน์ สายบำรุง”
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

นางสาวชญชิตา ม่วงทอง
ผู้อำนวยการโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สาย บำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงในความกรุณาของผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดังปรากฏรายนามในภาคผนวก ของงานวิจัยเล่มนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผศ.ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ รศ.ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล ดร.ปณิธิภัทรัน พรหมประสาธน์ ดร.ปราณูชลี มะโนเรือง ดร.เอกพรต สมุทานนท์ ผศ.ดร.เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม ผศ.ดร.สถาพร พงษ์พิบูลย์ ดร.งามพิศ ลวากร ดร.กอบวิทย์ พิริยะวัฒน์ ดร.ภาวิดา ศรีสุนทร ดร.สมพล เข้มกำเนิด ดร.ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ ว่าที่ร้อยตรีหญิง ดร.ภูริชญา ยิ้มแย้ม ดร.รุ่งทิพย์ พรหมศิริ ดร.บุญเกิด กลมทุกสิ่ง ดร.รุจิรา แสงกรด ดร.รัตนวดี โมรากุล และนายสุรชัย ภิญโญชีพ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจหาคุณภาพของ เครื่องมือในงานวิจัยและได้กรุณาให้คำแนะนำจนได้เครื่องมือที่มีความสมบูรณ์ที่สามารถนำสู่ การปฏิบัติได้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี หน่วยงานและองค์กร ต่างๆ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในสังกัดทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และ อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” คณะครู ผู้ปกครองและนักเรียนโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและ ร่วมปฏิบัติงานวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จไปได้ด้วยดียิ่ง

คุณค่าของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดามารดา ครู บุรพาจารย์ทุกท่าน และขอขอบพระคุณกัลยาณมิตรทุกๆท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือขอบคุณ ทุกกำลังใจที่ให้แรงพลังใจในการทำวิจัยเล่มนี้ตลอดระยะเวลาในการทำงาน

ชญชิตา ม่วงทอง

ชื่อเรื่องวิจัย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน
 ชัยสิทธิ์ทาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
 THE INNOVATIVE ORGANIZATION MODEL IN THE SECONDARY SCHOOLS
 UNDER THE BASIC EDUCATION COMMISSION ; A CASE STUDY OF
 CHAIYASITTHAWAT “PAT SAIBUMRUNG” SCHOOL IN THE SECONDARY
 EDUCATION SERVICE AREA OFFICE PATHUM THANI

ผู้วิจัย นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิ์ทาวาส “พัฒน์ สายบำรุง”
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์ทาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์ทาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี) 4) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากรูปแบบที่พัฒนาขึ้น (กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์ทาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี) ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย ขั้นที่ 1) การสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน โดยการสุ่มแบบเจาะจงและจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นที่ 2) การพัฒนารูปแบบโดยประยุกต์ใช้เทคนิคแบบเดลฟายต์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง ขั้นที่ 3) การนำรูปแบบไปใช้จริงในโรงเรียนชัยสิทธิ์ทาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และ ขั้นที่ 4) การประเมินผลเชิงประจักษ์และความพึงพอใจต่อการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนชัยสิทธิ์ทาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 40 คน และ ผู้ปกครองและนักเรียน จำนวน 314 คน โดย ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง รายข้ออยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา มีค่า ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และสำหรับนักเรียนและผู้ปกครองมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) มิติองค์ประกอบของสถานศึกษาสู่ องค์กรนวัตกรรม ดังนี้ 1.1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 1.2) ด้านการสร้างความเข้าใจร่วมกัน 1.3) ด้าน การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง 1.4) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน 1.5) ด้านการพัฒนา ภาวะผู้นำการเรียนรู้ 1.6) ด้านเสริมสร้างวิธีการทำงานแนวใหม่ และ 1.7) ด้านการประเมินผล และ 2) มิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม ดังนี้ 2.1) การเสริมสร้าง ชุมชนทางวิชาชีพในองค์กร และ 2.2) การใช้กระบวนการบริหารเชิงคุณภาพ

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย (3 รอบ) พบว่าทั้งในมิติ องค์ประกอบของสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม และมิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กร นวัตกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม หารูปแบบ “TURBINE Model” มีความเหมาะสมทุกประเด็นการ พิจารณา

3. การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ทั้งมิติองค์ประกอบของสถานศึกษาสู่องค์กร นวัตกรรม และมิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม มีความ เหมาะสมอยู่ในระดับมาก

4. สถานศึกษามีผลการพัฒนานวัตกรรมทั้งในระดับโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และนักเรียน และ ได้รับรางวัลทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภาค และระดับประเทศ ตลอดจนมีผลงานเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์การประเมินของระบบประกันคุณภาพการศึกษา จำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผลการ ประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : รูปแบบการบริหารสถานศึกษา / องค์กรนวัตกรรม / โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง / TURBINE Model

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ค
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามเพื่อการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
บริบทของโรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒน สายบำรุง”.....	11
นวัตกรรม.....	16
องค์การนวัตกรรม.....	19
รูปแบบองค์การนวัตกรรม.....	20
การพัฒนาสู่องค์การนวัตกรรม.....	50
ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC).....	53
กระบวนการบริหารระบบคุณภาพ (PDCA).....	60
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ.....	63
การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย.....	84
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	104
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	104
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	108
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	111

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	152
สรุปผลการวิจัย.....	153
อภิปรายผล.....	154
ข้อเสนอแนะ.....	162
บรรณานุกรม.....	164
ภาคผนวก	175
ภาคผนวก ก เครื่องมือวิจัยและคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	175
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและแบบตอบรับ.....	187
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	246
ภาคผนวก ง เผยแพร่ผลงาน.....	249
ภาคผนวก จ คู่มือการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม”TURBINE Model”..	266
ประวัติผู้วิจัย	267

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในองค์การนวัตกรรม.	52
2	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.....	88
3	แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการประเมินผลการใช้รูปแบบ.....	110
4	แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการประเมินผลการใช้รูปแบบกลุ่มที่ 2.....	111
5	แสดงผลการประเมินรูปการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม ทั้ง 7 องค์ประกอบ.....	120
6	ผลการแสดงความเห็นการพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็น องค์การ นวัตกรรม ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานในมิติของการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม....	124
7	แสดงผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มิติ องค์ประกอบ ขององค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรมของสถานศึกษา.....	125
8	แสดงผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 18 มิติการบริหาร จัดการที่เน้น การมีส่วนร่วม เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ด้วย กระบวนการ PLC และ PDCA.....	129
9	ปฏิทินการประชุมปฏิบัติการ.....	132
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับที่ของความเห็นของผู้บริหาร ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ องค์การนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มิติด้านองค์ประกอบองค์การนวัตกรรม.....	138
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับที่ของความเห็นของผู้บริหาร ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ องค์การนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่ องค์การนวัตกรรม.....	142
12	จำนวนนักเรียนที่ทำโครงการ แยกเป็นระดับชั้น ปีการศึกษา 2563.....	145

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
13	ระดับความพึงพอใจที่มีต่อผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารองค์การ นวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและ คณะกรรมการสถานศึกษา.....	147
14	ผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารสู่องค์การนวัตกรรมของ โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี ของนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน.....	149

สารบัญภาพ

ตารางที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2	โรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”	12
3	ที่ตั้งโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”	12
4	แสดงกรอบ 7 –S ของ Mckinsey (7-S Framework).....	29
5	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์.....	69
6	แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	73
7	การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบ.....	73
8	แสดงขั้นตอนการพัฒนาแบบ กรณีที่ 1.....	77
9	แสดงขั้นตอนการพัฒนาแบบ กรณีที่ 2.....	78
10	แสดงขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน.....	107
11	รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม.....	130

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ปัจจัยและแนวโน้มที่คาดว่าจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าบริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีพลวัตสูงและมีความซับซ้อนหลากหลายมิติ การพัฒนาประเทศจึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่ครอบคลุมทุกมิติและเป็นการพัฒนาที่ต้องอาศัยความร่วมมือในลักษณะประชารัฐจากภาคส่วนต่าง ๆ ด้วยรูปแบบของหุ้นส่วนการพัฒนาที่เป็นการดำเนินงานเชิงบูรณาการจากทุกมิติของการพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นทุกประเทศจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ สมรรถนะ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถรู้เท่าทันและปรับตัวให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีอาชีพที่มั่นคง สร้างรายได้ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และกติกาใหม่ๆ และเน้นการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและส่งเสริมคุณภาพไปพร้อมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการจัดการศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาทักษะของเยาวชนให้สอดคล้องกันกับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ในแต่ละช่วงวัย ระบบบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งนี้ประเทศไทยได้กำหนดนโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม “ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0)” เพื่อส่งเสริมให้สามารถสร้างสรรค์เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ก้าวทันโลกจากการต่อยอดการพัฒนาบนพื้นฐานของสังคมไทยและส่งผลต่อการสร้างห่วงโซ่มูลค่าทางเศรษฐกิจในทั้งภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรและภาคบริการ สร้างรายได้และลดปัญหาความเหลื่อมล้ำนำไปสู่การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนทุกภาคส่วน ดังนั้นการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพและสามารถนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการผลิตและการบริการในอนาคตนับว่าเป็นความท้าทายที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , 2561)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 ได้กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภาครัฐ โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียง” โดยได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความเจริญสู่ภูมิภาค และยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนแก้ปัญหาความมั่นคงและใช้ดึงดูดนักลงทุนที่มีคุณภาพ โดยความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชนอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการส่งเสริมให้เยาวชนในชาติมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและความมั่นคงของชาติในอนาคต (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, 2561)

แนวนโยบายตามยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ และยุทธศาสตร์ในด้านความสามารถในการแข่งขัน กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายและมุ่งเน้นดำเนินการส่งเสริมให้สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะในโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างหรือเตรียมความพร้อมสำหรับแรงงานเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคม จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทางการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการแข่งขันและรองรับการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเสริมสร้างเยาวชนให้มีความรู้และทักษะในการคิดสร้างสรรค์และสามารถผลิตนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะพื้นฐานที่เหมาะสมกับอาชีพ มีคุณธรรม ตลอดจนรู้จักใช้ชีวิตอย่างพอเพียง และมีการใช้หลักสูตรบูรณาการแบบ STEM หรือการใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ Education Maker Space มากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้แบบองค์รวมและสามารถสร้างสรรค์ผลงานจากสิ่งที่เรียนรู้ได้ โดยกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาในปัจจุบันที่ต้องมีการพัฒนาทั้งในระบบการบริหารจัดการและการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมและคุณภาพของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานอย่างแท้จริง ที่สำคัญอย่างยิ่งควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนให้เหมาะสมกับการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิดและแนวปฏิบัติในลักษณะของนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือการสร้างผู้เรียนสู่การเป็นนักคิดหรือนวัตกรรม ตามนโยบายและเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนาต่อไป

ปัจจุบันแนวคิดในการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศของ McKinsey หรือการใช้รูปแบบ 7'S (Peter and Waterman, 1988) นั้นเป็นแบบแผนการจัดการที่มีการนำมาใช้อย่าง

กว้างขวางในองค์กรต่างๆและมีประสิทธิผลสามารถสนับสนุนเสริมสร้างให้หน่วยงานหรือองค์กรได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพตามเป้าหมายที่ต้องการ เพราะเป็นการบูรณาการหลักการแนวคิดให้เอื้อประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการและผลผลิตของหน่วยงานทั้งในด้านการวินิจฉัย ตรวจสอบสภาพปัญหาและลักษณะการขาดประสิทธิภาพในหน่วยงานรวมทั้งกำหนดกระบวนการวางแผนปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมของหน่วยงานซึ่งเป็นกลยุทธ์สำหรับการป้องกันหรือเป็นภูมิคุ้มกันไม่ให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารจัดการโดยการตรวจสอบ จุดอ่อนขององค์กรและสร้างแบบแผนหรืองานสำหรับใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรสู่ความเป็น องค์กรชั้นนำด้วยรูปแบบ 7'S (Srivastava et, al, 2001, p. 777) หรือปัจจัยสำคัญของการจัดการ ประสิทธิภาพองค์กร ด้วยการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อเป็นกลยุทธ์สำคัญในการออกแบบการพัฒนาที่ มุ่งเน้นคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้สัมพันธ์สอดคล้องกับภารกิจของ หน่วยงาน (Dixon, 2014, p. 13) ในขณะที่หลักการแนวคิดที่ใช้องค์ประกอบของภายนอกองค์กร มาร่วมวิเคราะห์ (C-PEST) เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพที่ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยบริบทแวดล้อม โดยพิจารณาในเงื่อนไขด้านการเมืองและกฎหมาย ด้าน เศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร การ ดำเนินงานหรือการบริหารโครงการ ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้ กระบวนการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2, 2551, หน้า 31)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีที่ หลากหลาย และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากร ในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติความเป็นเลิศทางการ ส่งเสริมนวัตกรรมทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการหรือการจัดการ ด้านการเรียนการสอน มีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติของผู้เรียน ที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป จนมี ผลงานปรากฏ เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรนวัตกรรมได้ นอกจากนี้ยังสามารถเป็นต้นแบบของการบริหาร จัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมให้กับโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาอื่น โดยทั่วไป รวมทั้งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีความรู้ ความเข้าใจ มองเห็นความสำคัญ ในการเอาใจใส่ดูแล และส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เป็นการเตรียมกำลังคนในการพัฒนา

ประเทศ ตลอดจนได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการทุกระดับให้เข้าใจความแตกต่างของการบริหารจัดการโรงเรียนส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และเพื่อเผยแพร่ให้สังคมและสาธารณชนได้รับรู้และร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาของประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป นอกจากนี้ยังได้นำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองใช้จริงในโรงเรียนชัยสิทธิ์อาสา “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อประเมินยืนยันถึงประสิทธิผลของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ด้วย

คำถามเพื่อการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนหรือองค์ประกอบอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมหรือไม่
4. ประสิทธิภาพที่เกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์อาสา “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี)
4. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากรูปแบบที่พัฒนาขึ้น (กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์อาสา “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี)

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาและพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาผลการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริงในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นกรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยศึกษาแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดการพัฒนาแบบ “7S” ของ McKensay (Peter and Waterman, 1988) และการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (Marquardt, 1996) ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ (2560) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมและการจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาเยาวชนให้มีความรู้ตามมาตรฐานตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีมาตรฐานการเรียนรู้สากล มีทักษะที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพที่สุจริต ตลอดจนมีแนวคิดในเชิงสร้างสรรค์และสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้เหมาะสมกับวัย เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และกำหนดเป็นร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม และพัฒนารูปแบบด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายด์ (Delphi Technique) ตลอดจนมีกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี โดยผู้เชี่ยวชาญ และการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา ด้วยกระบวนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation) ในโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อประเมินประสิทธิผลจากการใช้รูปแบบและสรุปผลการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาและการจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

1. การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรมและการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรนวัตกรรม การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประกอบกับแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดร่างรูปแบบที่เหมาะสม
2. การศึกษาแนวทางการดำเนินการของสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) หรือเป็นต้นแบบในการพัฒนานวัตกรรมในด้านที่เกี่ยวข้อง
3. ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู ในโรงเรียนที่มีผลโรงเรียนที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศในโครงการส่งเสริมนวัตกรรมในโรงเรียน โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม โครงการโรงเรียนส่งเสริมทักษะวิชาชีพ โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โครงการส่งเสริมการบริหารโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ

(PDCA) ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และโครงการส่งเสริมความเป็นมืออาชีพในโรงเรียน ใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จำนวน 15 คน

4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการศึกษา และจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม

ขั้นที่ 2 ขั้นการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบที่เหมาะสมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการพัฒนารูปแบบที่ได้จากขั้นที่ 1 เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เหมาะสมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 การพัฒนารูปแบบโดยใช้ความเห็นร่วมของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายด์ (Delphi Technique) โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน และกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ เป็นผู้บริหารหน่วยงานระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด, เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบด้านการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการหรือมีผลงานการบริหารสถานศึกษาดีเด่นในโครงการต่างๆ เช่น โครงการส่งเสริมนวัตกรรมในโรงเรียน โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม โรงเรียนส่งเสริมทักษะวิชาชีพ โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โครงการส่งเสริมการบริหารโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และการส่งเสริมความเป็นมืออาชีพในโรงเรียน ใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC), เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีตำแหน่งทางวิชาการในระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป, เป็นครูหรือบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมีประสบการณ์ทำงานด้านการศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีผลงานเป็นที่ยอมรับในวงการการศึกษาหรือมีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญ

1.2 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ต่อการนำรูปแบบไปปฏิบัติในสถานศึกษา โดยคณะผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารในระดับนโยบาย(เขตพื้นที่การศึกษา)จำนวน 1 คน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลงานด้านนวัตกรรม จำนวน 3 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน ครูในสถานศึกษาที่มีผลงานด้านนวัตกรรม จำนวน 2 คน และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

ขั้นที่ 3 ขั้นการนำรูปแบบไปใช้และการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม

3.1. การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม โดยใช้กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และใช้

กระบวนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในแต่ละองค์ประกอบ โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารโรงเรียน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน

3.2. ใช้การประเมินผลและการพัฒนา ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการตามรูปแบบบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” โดยใช้การประชุม ติดตาม การรายงานผลและแก้ปัญหา แบบมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ดังนี้

4.1 การประเมินความพึงพอใจต่อผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีส่วนร่วมในการบริหารโดยตรง ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งสิ้น 40 คน และกลุ่มที่เป็นผู้รับบริการ ประกอบด้วย นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน จำนวนทั้งสิ้น 314 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการทุกกลุ่ม ได้มีโอกาสสะท้อนความเห็นหรือมีส่วนให้ข้อมูลที่ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการสอบถามความเห็นของกลุ่มผู้รับบริการทั้งผู้เรียนและผู้ปกครองนักเรียน ในโรงเรียนที่ได้นำรูปแบบไปดำเนินการ ซึ่งอาจจะมีมุมมองและการรับรู้บางประเด็นที่คล้ายกัน และบางประเด็นที่แตกต่างกัน ประกอบกับเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดกรณีผลที่ออกมาเอียงไปทางด้านใดด้านหนึ่ง และไม่สอดคล้องกับประชากรที่แท้จริง จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

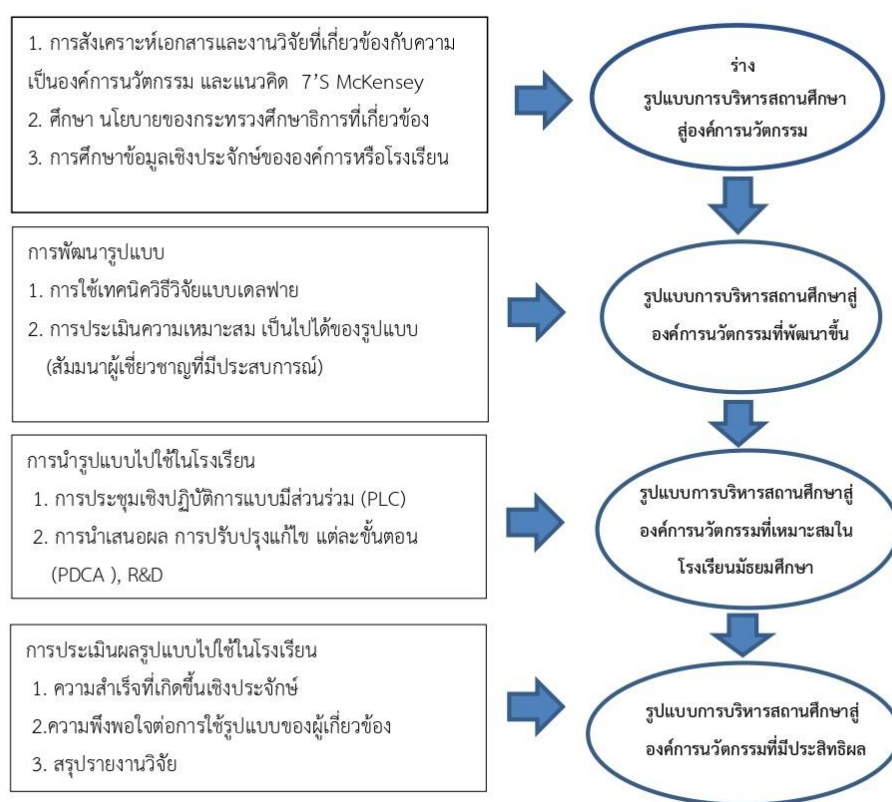
4.2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เป็นการประเมินผลเชิงประจักษ์ของโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยใช้ตัวบ่งชี้ตามแนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรางวัลที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของโรงเรียนในระดับต่างๆ และการจัดทำสรุปและรายงานผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ช่วงระยะเวลาในปีการศึกษา 2562- 2563

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษา นักบริหารการศึกษา และแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง สามารถสรุปแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษา หมายถึง แบบจำลอง ที่ใช้อธิบายแนวปฏิบัติ และปัจจัย หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลของการบริหารสถานศึกษา

องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์การที่สามารถในการสร้างสรรค์ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือ พัฒนาการกระบวนการหรือการบริหารจัดการให้ดีขึ้นภายในองค์การอย่างเป็นระบบที่ส่งเสริมและ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนเป็นผลสำเร็จและ สามารถเผยแพร่แก่บุคคลทั่วไป

TURBINE Model หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นโมเดลเชิงตรรกะ (Logic Model) รูปก้างหันและเป็นรูปแบบเชิงระบบที่แสดงด้วยรูปภาพ ประกอบข้อความที่มีความสัมพันธ์กัน ระหว่างองค์ประกอบและกระบวนการดำเนินงานเพื่อสื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการของ องค์การสู่องค์การนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบเชิงคุณภาพ และการใช้ชุมชนทางวิชาชีพ เพื่อขับเคลื่อนให้องค์ประกอบ ขององค์การทั้ง 7 ด้าน ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องมีด้วยประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายหรือการเป็นองค์การนวัตกรรม ดังนี้

การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (T) หมายถึง สถานศึกษาต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการ พัฒนาหรือดำเนินการอย่างชัดเจน โดยใช้กระบวนการที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตั้งแต่การกำหนด แนวทาง การพัฒนา และการรับรู้ความสำเร็จ

การสร้างความเข้าใจร่วมกัน (U) หมายถึง สถานศึกษาจะต้องมีการสื่อสารความเข้าใจถึงแนว ทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจน โดยใช้กระบวนการ PLC และ PDCA ในการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา ดำเนินการหาแนวทางแก้ไขปัญหา และสะท้อนความคิดเห็น จนเกิดเป็นความเข้าใจร่วมกัน แล้วหา ข้อสรุปเพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (R) หมายถึง สถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักถึงการ เปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งด้านโครงสร้างการ บริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอนโดย เปลี่ยนแปลงจากวิธีการสอนแบบเดิมเป็นการร่วมกันใช้ความรู้จากประสบการณ์เดิม และนำทฤษฎีการ สอนแบบใหม่อย่างหลากหลาย มาใช้จัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (B) หมายถึง สถานศึกษาต้องเสริมสร้างการทำงาน เป็นทีม/เป็นกลุ่มสาระ สร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา รูปแบบการ เรียนการสอน ด้วยกระบวนการ PLC นำมาซึ่งการปรับวิถีคิด และลงมือปฏิบัติ สร้างสรรค์สื่อ และ นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ พัฒนาเทคนิควิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้

การแนะนำหรือการนิเทศ (I) หมายถึง สถานศึกษาต้องมีกระบวนการบริหารจัดการและ กระบวนการเรียนรู้ การนิเทศ กำกับ และติดตามที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

จัดการเรียนการสอนตามรูปแบบที่เหมาะสมตามการประชุมและตกลงกันในการทำ PLC และใช้กระบวนการนิเทศที่หลากหลาย แนะนำแนวทางเพื่อให้เกิดการพัฒนา เป็นการยอมรับฟังเสียงสะท้อนอย่างรอบด้านที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนของครู

การมีวิถีปฏิบัติหรือบรรทัดฐานใหม่ (N) หมายถึง สถานศึกษาต้องส่งเสริมและดำเนินการใช้รูปแบบที่ต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทุกคนได้ยึดถือเป็นแบบแผน แนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการให้สอดคล้องเป็นปกติของวิถีการทำงาน

การประเมินผล (E) หมายถึง สถานศึกษาต้องมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและนำผลการประเมินสู่การแก้ไข ปรับปรุง เพื่อพัฒนาที่ต่อเนื่อง หรือควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สบายบำรุง” หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สบายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยประเมินจากความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ครู ผู้บริหารและสถานศึกษา

บทที่ 2

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรม เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปเป็นประเด็นที่ใช้ในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและองค์กรนวัตกรรม นอกจากนี้ได้ศึกษารวบรวมแนวคิดจากนักวิชาการ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและต่างประเทศ โดยผู้วิจัย ได้ลำดับหัวข้อในการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

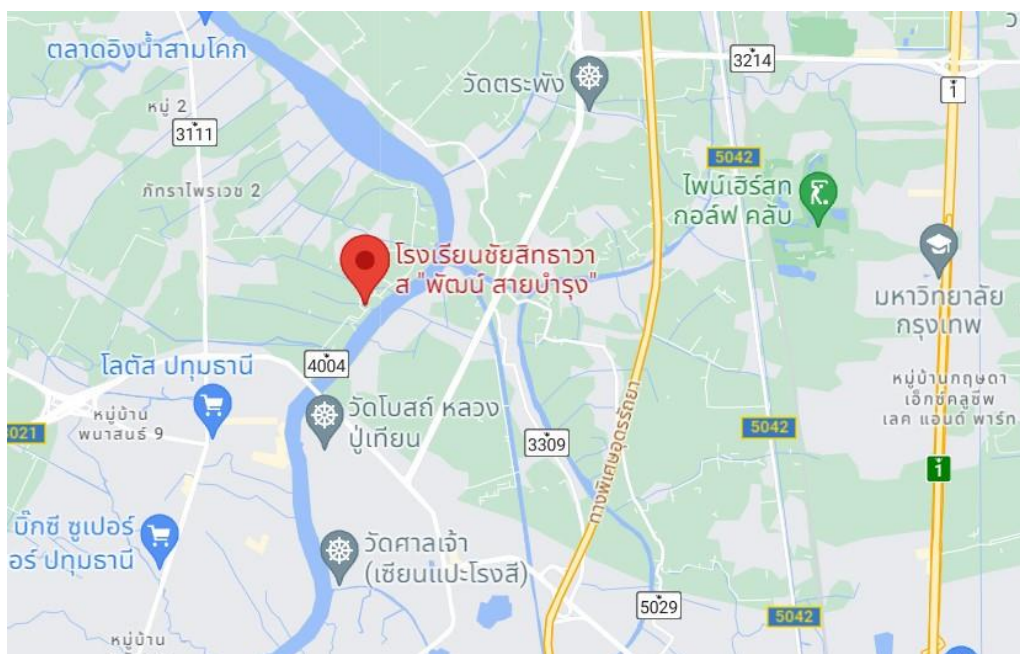
- 2.1 บริบทของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”
- 2.2 นวัตกรรม
- 2.3 องค์กรนวัตกรรม
- 2.4 รูปแบบองค์กรนวัตกรรม
- 2.5 การพัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรม
- 2.6 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
- 2.7 กระบวนการบริหารระบบคุณภาพ (PDCA)
- 2.8 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ
- 2.9 การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Method)
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บริบทของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” ตั้งอยู่เลขที่ 52/ 12 หมู่ 3 ตำบลกระแจะ อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี 12160 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ อีเมลล์ของโรงเรียน E-mail chaiyasit2500@gmail.com และเว็บไซต์ของโรงเรียนคือ <https://www.chaiyasit.ac.th/> เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6



ภาพที่ 2 โรงเรียนชัยสิทธาวาส "พัฒน สายบำรุง"



ภาพที่ 3 ที่ตั้งโรงเรียนชัยสิทธาวาส "พัฒน สายบำรุง"

1. วิสัยทัศน์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คู่คุณธรรม ก้าวนำสู่ศตวรรษที่ 21

2. พันธกิจ

1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรสถานศึกษา
2. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ รักการอ่าน และมีทักษะกระบวนการคิด
3. พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะวิชาชีพ
4. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
5. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
6. ส่งเสริมและพัฒนาให้สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สู่ศตวรรษที่ 21
7. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาล
8. ส่งเสริมและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการ
9. จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
10. ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3. ยุทธศาสตร์

3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

- 1) น้อมนำแนวพระราชดำริ สืบสานพระราชปณิธานและพระบรมราโชบาย ด้านการศึกษา หรือ“ศาสตร์พระราชา” มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
- 2) ปลุกฝังและเสริมสร้างวิถีประชาธิปไตย ความสามัคคี สมานฉันท์ สันติวิธี ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ผ่านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ และความเป็นพลเมือง

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียน ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย
- 2) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ เช่น อาชญากรรมและความรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ สิ่งเสพติด ภัยพิบัติจากธรรมชาติ ฯลฯ

3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา การวัดและประเมินผลที่เหมาะสม

1) ปรับปรุงหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ และจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร ตามความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่นและสังคม

2) ส่งเสริมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียนอย่างน้อย 1 ภาษา

3) สนับสนุนให้นักเรียนมีทักษะในการผลิตงานด้านต่างๆ ด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้

1) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตามช่วงวัย

2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน

3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning) เน้นทักษะกระบวนการ ให้เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหา และคิดสร้างสรรค์ ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน

4) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

5) ปลูกฝังทักษะกระบวนการวิทยาศาสตร์ และจิตวิทยาศาสตร์

6) สนับสนุนการผลิต จัดทำ และใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี นวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายรวมทั้งการพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ได้ทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

7) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมแนะแนวเพื่อการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ อย่างเข้มแข็งต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน

1) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

2) ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงบูรณาการแบบสหวิทยาการ เช่น สะเต็มศึกษา (STEM Education) เพื่อพัฒนากระบวนการคิด และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัย และนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

1) ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา

2) ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล โดยเน้นให้มีการวิจัยในชั้นเรียน

3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น

1) TEPE Online (Teachers and Educational personnel Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors)

2) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)

3) การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning)

3.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 8

เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

1) ส่งเสริมประชากรวัยเรียนทุกคนให้ได้รับโอกาสในการเข้ารับบริการทางการศึกษา อย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค

2) สร้างความเข้มแข็งของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบส่งเสริมความประพฤติ นักเรียน ระบบคุ้มครองนักเรียน และการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม

กลยุทธ์ที่ 9

ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

1) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการจัดการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับเด็กด้อยโอกาส ที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร เช่น เด็กไร้สัญชาติ เด็กพลัดถิ่น เด็กต่างด้าว เด็กไทยที่ไม่มีเลขประจำตัวประชาชน เป็นต้น

2) ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง เช่น การพัฒนาคุณภาพศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Distance learning information technology : DLIT)

3.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 10

จัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิต

1) ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และน้อมนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต

2) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

1) พัฒนาระบบการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2) พัฒนาระบบงบประมาณและการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษา ที่มีมาตรฐานเชื่อมโยงและเข้าถึงได้

กลยุทธ์ที่ 12 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพ

4. จำนวนบุคลากร

โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” มีจำนวนบุคลากร ทั้งหมด 25 คน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน ครูและบุคลากร 24 คน ซึ่งมีนักเรียนปีการศึกษา 2562 จำนวนทั้งสิ้น 265 คน

5. **เอกลักษณ์ของโรงเรียน** มีวินัย ภูมิใจวัฒนธรรม

6. **อัตลักษณ์ของนักเรียน** เป็นมิตร จิตอ่อนน้อม

2.2 นวัตกรรม

นวัตกรรมเป็นแนวคิดที่เริ่มเข้ามามีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจและสังคมของมนุษย์ในยุคปัจจุบันอย่างมาก นวัตกรรมนั้นเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงทำให้นวัตกรรมเป็นที่ยอมรับขององค์กรและธุรกิจต่างๆ ที่ได้นำเข้ามาใช้เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร นักการศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายของคำว่านวัตกรรมไว้ ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, (2547 หน้า 3) ได้สรุปความหมายของนวัตกรรม (Innovation) ไว้ว่า นวัตกรรม มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Innovare” แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมาแต่ความหมายของนวัตกรรมในปัจจุบันมิใช่เพียงแค่การทำสิ่งใหม่ๆ เท่านั้น นวัตกรรมยังมีความหมายที่กว้างโดยมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของคำว่า “นวัตกรรม (Innovation)” ไว้ซึ่งสามารถสรุปเป็น 5 มุมมอง ได้ดังต่อไปนี้

1) มุมมองของความใหม่ (New) นี้เป็นการให้ความหมายมุ่งเน้นไปยังความใหม่ของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ดังเช่น Schumpeter (1961, p 6) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง องค์ประกอบใหม่ 5 ประการ ดังนี้ (1) ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือคุณสมบัติใหม่ของผลิตภัณฑ์ที่ต่างไปจากเดิม (2) กระบวนการผลิตใหม่ที่นำมาสู่อุตสาหกรรม (3) การเปิดตลาดใหม่ (4) การเปลี่ยนแปลงองค์การใหม่ และ (5) การพัฒนาแหล่งวัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้าใหม่โดยมีลักษณะเด่น 2 ประการคือ ระดับความใหม่ของผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้และการนำเสนอวิธีการใหม่

ดังเช่น การรวมตัว การผสมผสาน หรือการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่หรือที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งเป็นกระบวนการของการนำความคิดที่มีประโยชน์ออกมาสร้างหรือเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า บริการ และวิธีการ

2) มุมมองการปรับปรุง มุมมองนี้เน้นที่การทำสิ่งที่มีอยู่เดิมให้เป็นสิ่งใหม่หรือเรียกว่า การปรับปรุง โดย Morton (1971, p 17) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึงการปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรตลอดจนหน่วยงานหรือองค์การนวัตกรรมไม่ใช่การจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไปแต่เป็นการปรับปรุง เสริมแต่งและพัฒนาสอดคล้องกับไชยยศ เรื่องสุวรรณ (2521 หน้า 14) ที่ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่าหมายถึงวิธีการปฏิบัติใหม่ๆที่แปลกไปจากเดิมโดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ๆขึ้นมาหรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลอง พัฒนาจนเป็นที่น่าเชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) มุมมองการรับรู้ของบุคคล นวัตกรรมนั้นมีความหมายเมื่อบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่โดย Roger and Shoemaker (1971, p13) ได้กล่าวไว้ว่านวัตกรรมเป็นความรู้วิธีปฏิบัติที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนเองซึ่งคล้ายคลึงกับ Roger (1983, p15) ที่ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า คือความคิด การกระทำหรือวัตถุใหม่ๆซึ่งถูกรับรู้และยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ส่วน Barnett (1953, p7) ได้ให้ความหมายไว้ซึ่งครอบคลุมสิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากวัตถุหรือสิ่งประดิษฐ์ด้วยคือ นวัตกรรมเป็นสิ่งสามารถรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า เช่น วัฒนธรรม แบบแผนพฤติกรรม ความเชื่อ ความศรัทธา ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในความคิดภายใต้จิตใจของมนุษย์

4) มุมมองทางเศรษฐกิจ นักวิชาการกลุ่มนี้จะเน้นว่านวัตกรรมเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างกำไรและช่วยเพิ่มการแข่งขันให้กับองค์การตามที่ Kash (1989, p 24) ได้กล่าวว่ นวัตกรรม คือผลของขั้นตอนของการรวบรวมความคิด ออกแบบ พัฒนาผลิตและใช้งานซึ่งเป็นการแปลงความคิดไปสู่ความเป็นไปได้จริงทางการตลาดซึ่งสอดคล้องกับ Vrakking (1990, p 2) ที่ให้ความหมายของ คำว่า นวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมเป็นการสร้างสิ่งใหม่ที่มีการออกแบบ วางแผนและถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นจุดแข็งและความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว นอกจากนี้ Drucker (2002, p 95) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่มีความพิเศษเฉพาะสำหรับการดำเนินกิจการต่างๆขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ธุรกิจหรือกิจการส่วนตัวเพื่อให้สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ในการดำเนินกิจการต่างๆโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อความมั่งคั่งในการดำเนินกิจการซึ่งสอดคล้องกับ Dundon (2002, p 6) ที่กล่าวว่า นวัตกรรม คือ ความสามารถในการสร้างผลกำไรจากการนำกลยุทธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจริง

5) มุมมองต่อผู้บริโภค นวัตกรรมยังมีความหมายเกี่ยวข้องกับผู้บริโภคตามที่ Adair (1996: 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการของที่ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Shepherd (1997, pp 115-116) ที่ได้กล่าวเอาไว้ว่า นวัตกรรมเป็นเสมือนอุปทานที่ออกมาจากความคิดสร้างสรรค์และความฉลาดของผู้ประกอบการในการสร้างทางเลือกใหม่ๆที่มีความหลากหลายและก้าวหน้าขึ้นให้กับผู้บริโภคและเป็นกิจกรรมที่ถูกคาดหวังว่าจะสามารถทำให้เกิดส่วนเกินของผู้บริโภคสูงสุดนวัตกรรมจึงรวมถึงน้อยของความผันแปรให้เกิดความทันสมัยมากกว่าจะเป็นเพียงในลักษณะของการสร้างขึ้นมาแล้วหยุดนิ่ง

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2541 หน้า 1) ได้ให้ความหมายของคำว่านวัตกรรมว่าคือ การผลิต การเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ให้เกิดผลทางเศรษฐกิจและสังคมโดยที่ความคิดใหม่นั้นเป็นของใหม่สำหรับหน่วยงานหรือหน่วยเศรษฐกิจซึ่งอาจเป็นบริษัท หน่วยงานของรัฐ อุตสาหกรรมหรือประเทศก็ได้ นวัตกรรมทำให้เกิดการขยายและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในตลาดที่เกี่ยวข้อง วิธีการผลิตและจำหน่ายแบบใหม่และการเปลี่ยนแปลงการบริหารและทักษะของบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาตลอดจนการใช้เทคโนโลยีใหม่เป็นนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของนวัตกรรม แต่ในการนำมาใช้จะต้องรวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการผลิต การบริหารและการจำหน่าย จึงจะได้ผล

กองทุนพัฒนานวัตกรรม (2545 หน้า 14) ให้ความหมายนวัตกรรมว่า คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่หรือบริการใหม่ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาดโดยรวม ทั้งการปรับปรุงเทคโนโลยีการซื้อเทคโนโลยีการแพร่กระจายเทคโนโลยีการใช้เทคโนโลยีการออกแบบผลิตภัณฑ์ทางอุตสาหกรรมและวิศวกรรม รวมทั้งการนำระบบการฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดการทำนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547 หน้า 3) ให้ความหมายไว้ว่านวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากความหมายของนวัตกรรมเชิงกว้างแล้วสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติยังได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ไว้ว่านวัตกรรม คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ หรือสร้างเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม

วุฒิพงษ์ ภัททิ์เหล่า (2554 หน้า 5) ได้สรุปไว้ว่านวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้และความคิดมาสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการและสิ่งอื่นๆ

ซึ่งจะทำให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดโดยนวัตกรรมนี้จะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว

ดังนั้นสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้ กระบวนการ หรือแนวคิดรูปแบบใหม่ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ทั้งทางเทคโนโลยี การศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม

2.3 องค์การนวัตกรรม

องค์การนวัตกรรม หรือองค์การแห่งนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป องค์การนวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารเพื่อสร้างให้เกิดการพัฒนา มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายขององค์การนวัตกรรมไว้ ดังนี้

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2543) กล่าวว่า องค์การแห่งนวัตกรรม หมายถึงการนำรูปแบบหรือวิธีการใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์ คุณภาพ และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการขององค์กรที่สูงขึ้น มีการนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเกิดผลสำเร็จและแผ่กว้างจนเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่ บุคคลทั่วไป

กิริติ ยศยิ่งยง (2552) กล่าวไว้ว่า องค์การนวัตกรรมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริษัทโลกาภิวัตน์ ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรในตลาดการค้าโลกเสรี

สมหมาย ทองมี (2552) สรุปไว้ว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารจัดการและลักษณะขององค์กรเพื่อสนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคคลภายในองค์กร เป็นการผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดการและการสร้างบุคลากร

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การนวัตกรรมหมายถึง การสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการ ตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการตลาดและรูปแบบธุรกิจ เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและบริหารองค์กรซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงภายในองค์กร

กนกวรรณ ทองคำลิ่ง (2555) กล่าวว่า องค์การนวัตกรรม เป็นกระบวนการที่เกิดจาก การนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะ ความรู้มาผสมผสานกับความสามารถการบริหารจัดการ ขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านธุรกิจแห่งนวัตกรรม หรือการนำเสนอ รูปแบบธุรกิจใหม่

จะมุ่งเน้นสร้างประโยชน์และตอบสนองความต้องการต่อลูกค้าเป็นหลักทั้ง ทางด้านการเพิ่มความ สะดวกสบาย การประหยัดเวลา การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

ชวน ภาวิณี (2556) สรุปไว้ว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์การที่มุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และ เป้าหมายที่ชัดเจนในอันที่จะสร้างประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านการสร้างนวัตกรรมอย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ปริญญา พิมพ์กลัด (2557) สรุปไว้ว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง การนำแนวความคิดใหม่ ๆ มา พัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โดยการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาผสมผสานและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ในรูปแบบของการพัฒนา และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อ ความพึงพอใจของลูกค้า และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

องค์กร ประจันเขตต์ (2557) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่าง และเป็น ประโยชน์ขึ้นมา หรือเป็นองค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและ แผลงกว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2560) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง การนำสิ่งใหม่ทั้งที่ เป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสมาชิก ของสังคม ให้มี ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เจตคติ พฤติกรรมค่านิยม และคุณธรรม ตามที่สังคม ความต้องการ

Gibbons (1997) กล่าวว่า นวัตกรรมในระดับขององค์กร หมายถึง การนำแนวคิด ใหม่เข้า มาสู่องค์กร ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต รูปแบบของการบริการและการบริหารจัดการ การ ดำเนินงาน ระบบและกิจกรรมทางการตลาดขององค์กร

McKeown (2008) กล่าวว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและ เปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิด เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็น ประโยชน์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์การนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่สามารถในการสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการกระบวนการหรือการบริหารจัดการให้ดีขึ้นภายในองค์กรอย่าง เป็นระบบ มีการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป

2.4 รูปแบบขององค์กรนวัตกรรม

มีนักวิชาการกล่าวถึงรูปแบบและองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมไว้ ดังนี้

ปวาสิณี สุขเจริญ (2552, หน้า 101) และไอริน โรจน์รักษ์ (2558, หน้า 36) ได้สรุปไว้ว่า องค์การนวัตกรรมประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) การปรับปรุงโครงสร้าง 3) บุคคลสำคัญในองค์กร 4) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 6) การสื่อสาร

ที่มีประสิทธิภาพ 7) การมีส่วนร่วมในการเรื่องนวัตกรรม 8) มุ่งเน้นภายนอก 9) การสร้างบรรยากาศองค์กร และ 10) องค์กรแห่งการเรียนรู้

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554, หน้า 56) สรุปองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมไว้ 12 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน 4) ผู้นำ 5) บุคลากร 6) ทรัพยากร 7) การบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ 8) การให้รางวัลและการยอมรับ 9) การสื่อสาร 10) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร 11) การประเมินและการลำเลียงความคิด และ 12) เครือข่าย

Adair (1996, pp.195 - 230) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การที่มีการสร้างสรรค์ นวัตกรรมไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ในการสร้างนวัตกรรม 2) บรรยากาศในการทำงานที่ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม 3) การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว 4) การสื่อสารในระดับ เดียวกัน 5) โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น และ 6) การมีมุมมองในระยะยาว

Christiansen (2000, pp.40 - 81) ได้ระบุองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย ปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) ระบบการจัดการความสามารถ 3) เป้าหมาย 4) โครงสร้างองค์การ 5) ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล 6) วิธีการตัดสินใจ 7) สิ่งจูงใจ 8) ระบบ การจัดการบุคคล และ 9) วัฒนธรรมองค์การ

Tidd, Bessant & Pavitt (2001, pp.313 - 340) ได้ให้องค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ร่วม 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ 4) การฝึกอบรม และพัฒนา 5) การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 7) บรรยากาศที่ส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ 8) มุมมองจากภายนอกองค์การ 9) การขยายการสื่อสาร และ 10) องค์กรแห่งการ เรียนรู้

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า, (2554, หน้า 56) เสนอองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมไว้ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ขององค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) ระบบข้อมูลข่าวสาร 4) กิจกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม 5) การพัฒนาพลังงานในทรัพยากรมนุษย์ 6) รูปแบบองค์การ 7) การประเมินผลการทำงาน และ 8) ผู้นำ

Katz (2006) กล่าวว่า องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อ พัฒนา เป็นองค์การนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. มีองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. ผู้นำในองค์การเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
5. มีการจัดการความรู้ภายในองค์การ
6. มีระบบการคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม

7. มีพนักงานและทีมงานที่มี ความคิดสร้างสรรค์
8. มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง
9. มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2553) กล่าวว่า ลักษณะขององค์การนวัตกรรม มีองค์ประกอบของ 3 ประการ คือ 1. ความใหม่ (Newness) เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรม จะต้องมีความใหม่ เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่ก็ได้ 2. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) เป็นสิ่งที่ถือเป็นนวัตกรรมได้ต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นรากฐานของ การพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ และ 3. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) และสังคม (Social) เป็นการให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมจะต้องสามารถ ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นสามารถวัดได้ เป็นตัวเงิน และในเชิงสังคมเป็นการสร้างคุณค่าซึ่งไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

สุจิตรา วงษ์สด, ศักดิ์ชาย นาคนก และ สอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2560) ศึกษาการพัฒนาแบบจำลองขององค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลององค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) ความพึงพอใจในงาน (3) องค์กรแห่งนวัตกรรม (4) ความได้เปรียบในการแข่งขันทางโลจิสติกส์ และ (5) ผลการดำเนินงานและมี 22 องค์ประกอบย่อย

สิริภักตร์ ศิริโท, รัตติญา ละเต็บซัน และ วิวัฒน์ กิตติพงศ์โกศล (2560) ศึกษาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรนวัตกรรม 9 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านวัฒนธรรม 5) ด้านการสื่อสาร 6) ด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี 7) ด้านอาคารสถานที่ 8) ด้านความรู้และ 9) ด้านความคิด สร้างสรรค์ซึ่งนำมาทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์กับระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรม

จักภัสร์ธัญ ไตรรัตน์ และสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ (2563) ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา:โรงเรียนในสหวิทยาเขตวิภาวดี การศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาในสหวิทยาเขตวิภาวดีสู่องค์กรนวัตกรรม พบว่า องค์กรของผู้ให้ข้อมูลมีแนวโน้ม ทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาในสหวิทยาเขตวิภาวดีสู่องค์กรนวัตกรรม ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรในด้านนวัตกรรม สนับสนุนในการสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง ปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม สร้างทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ รักการทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันนำไปสู่การนำนวัตกรรมมาใช้ในการ

ปรับปรุงจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นขององค์กรและผู้บริหารควรจูงใจให้บุคลากรดำเนินงานด้านนวัตกรรมโดยให้รางวัลหรือยกย่องผู้ปฏิบัติสำเร็จ

มรกต จันทร์กระพ้อ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2562) ศึกษาการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ พบว่าองค์การแห่งนวัตกรรมนั้นเป็นองค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การโดยมีการบริหารจัดการด้วยการริเริ่มสิ่งใหม่หรือการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติผลิตภัณฑ์ บริการ โครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญจากการขับเคลื่อนองค์การด้วยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทีมงานและการจัดการความรู้ มีโครงสร้างองค์การแบบแนวราบและยืดหยุ่น สามารถกระจายอำนาจได้อย่างทั่วถึงรวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การที่เป็นส่วนประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ เป็นการปฏิรูประบบองค์การเพื่อประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การภายใต้แนวคิดของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมให้เกิดผลลัพธ์ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านสังคมและด้านธุรกิจ นอกจากนี้การประเมินผลด้านนวัตกรรมควรมีการจัดกระทำที่รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งานทำให้เข้าใจถึงภาพรวมด้านรูปธรรม เช่น รายได้จากลูกค้าใหม่งบประมาณด้านนวัตกรรม เป็นต้น และภาพรวมด้านนามธรรม เช่น ความรู้ความเข้าใจของพนักงานสภาพแวดล้อมในการทำงานและนวัตกรรมทางวัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมที่มีความแตกต่างและมีความเป็นเลิศในการแข่งขันและยั่งยืน

ขวัญชนก แสงท้านั่ง (2563) ศึกษาแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จและคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 บท ซึ่งประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน บทที่ 4 วิธีการปฏิบัติงานรายละเอียดการปฏิบัติงาน และบทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขและพัฒนางานและผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าแบบมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

Quinn (1991, pp17-28) ได้เสนอคุณลักษณะในด้านต่างๆขององค์กรนวัตกรรมไว้ 6 ประการดังนี้ 1) บทบาทของผู้นำ ผู้นำจะต้องสร้างความชัดเจนในสิ่งที่องค์กรต้องการและต้องมุ่งมั่นทุ่มเทในการปกป้องและสนับสนุนความคิดที่ดีของพนักงาน ผู้นำต้องมีความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมและจะต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานด้วย 2) บุคลากรมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ

กล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงาน มีความเป็นผู้ประกอบการและเป็นผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิด (Idea Champion) คือ เป็นบุคคลที่มีความต้องการที่จะค้นหาและสร้างสิ่งใหม่ มีแรงปรารถนาและความเชื่อในความคิดใหม่พร้อมทั้งมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของความคิดนั้นด้วย 3) มีค่านิยมที่ส่งเสริมคิดสร้างสรรค์ องค์กรจะต้องปลูกฝังและหล่อหลอมให้พนักงานมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรรวมทั้งองค์กรควรจัดตั้งหน่วยงานหรือทีมงานสำหรับรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อบ่มเพาะจัดเก็บและส่งเสริมความคิดของพนักงานเข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยปราศจากอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางจากระบบการบริหาร 4) ส่งเสริมกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการจากการศึกษาพบว่าบ่อยครั้งความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นในเวลานอกเหนือจากการทำงานประจำ ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ การสนับสนุนเวลาในการทำกิจกรรมพิเศษ 5) มีการกระตุ้นที่หลากหลาย องค์กรควรมีรูปแบบที่หลากหลายในการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เช่น การให้พนักงานได้ออกไปภายนอกองค์กรเพื่อให้มีโอกาสเจอสิ่งแวดล้อมภายนอกและได้พูดคุยกับคนที่มีความคิดที่แตกต่างและหลากหลาย การหมุนเวียนพนักงานไปทำงานที่แตกต่างอนุญาตให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมอาสาสมัครและเปิดโอกาสพนักงานได้เข้าร่วมพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดกับลูกค้า ซัพพลายเออร์และองค์กรอื่นๆ 6) การให้ความสำคัญกับสื่อสารภายในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้พบปะกันในลักษณะเครือข่ายสวิชาชีพที่ทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านทักษะ ความรู้ ความคิดและความเชี่ยวชาญ การสื่อสารเช่นนี้อาจนำไปสู่การร่วมมือกันเพื่อพัฒนาหรือสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรม

Cook (2002) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะร่วมขององค์กรนวัตกรรมโดยสรุปคุณลักษณะร่วมขององค์กรนวัตกรรมได้ดังนี้ 1) ค่านิยมร่วม การมีค่านิยมร่วมของพนักงานถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรนวัตกรรมซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างและปลูกฝังค่านิยมด้านนวัตกรรมลงในวัฒนธรรมขององค์กร ค่านิยมที่มีความชัดเจนจะทำให้บุคลากรมีความพยายามและพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อให้องค์กรอยู่รอด 2) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมจะต้องมีการเชิญให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้านนวัตกรรมซึ่งอาจจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการพิเศษและกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นใหม่ๆหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและการเปิดกว้างทางความคิด องค์กรนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนให้มีการสื่อสารในทุกระดับและส่งเสริมกิจกรรมที่มีการพบปะหรือปฏิสัมพันธ์กันของพนักงาน เช่น การสร้างห้องไว้สำหรับให้พนักงานทีมงานและโครงการได้มีพื้นที่ในการพบปะ ประชุมงานและทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งเป็นห้องไว้สำหรับการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของพนักงานและทีมงานมีกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและการเปิดกว้างทางความคิด เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตกแต่งห้องทำงานด้วยตนเองและ

การไปทัศนศึกษาในองค์การต้นแบบที่มีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน 4) มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จ องค์การต้องให้ความสำคัญกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยจัดกิจกรรมการแสดงความยินดีชื่นชมและขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จมีป้ายชื่นชมหรือแสดงรางวัลที่ได้รับจากความสำเร็จไว้ทั่วทั้งองค์การ 5) มีการบอกเล่าเรื่องราวและประวัติความเป็นมาขององค์การ องค์การต้องแสดงและทำให้พนักงานรับทราบประวัติความเป็นมาขององค์การและเรื่องราวของพนักงานต้นแบบที่เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมเพื่อเป็นบทเรียนหรือแนวทางในงานและเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน 6) มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นลูกค้าโดยมีการทำงานที่ให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งองค์การอาจจะมีกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้พบปะกับลูกค้า เพื่อให้พนักงานได้รับความคิดและปัญหาของลูกค้าแล้วนำมาแก้ไขและสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรม 7) มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นอนาคตจะต้องให้ความสำคัญในการตรวจสอบแนวโน้ม (Trends) หรือการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและการปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น แนวทางการดำเนินงาน การตลาดและเทคโนโลยี เป็นต้น 8) ทีมงานข้ามสายงาน ลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงานเป็นรูปแบบการทำงานในองค์การนวัตกรรมโดยสมาชิกของทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เช่น นักออกแบบ วิศวกร และนักการตลาด เป็นต้น

Harvard Business School (2003, pp 100-107) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์การที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์การดังนี้ 1) มีผู้บริหารที่มีความกล้าเสี่ยงโดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลและยอมเปิดใจรับกับความคิดหรือการทดลองสิ่งใหม่รวมทั้งต้องมีความสุขและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในการสร้างนวัตกรรม 2) องค์การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องมองว่านวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจไม่ใช่แค่กิจกรรมพิเศษที่ทำโดยพนักงานเพียงไม่กี่คนเท่านั้นและต้องมีการส่งเสริม ยอมรับความคิดและวิธีการใหม่ในการทำงาน 3) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่มีการไหลเวียนอย่างอิสระ โดยพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการทำงานได้หลายช่องทางและมีการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะหรือมีช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน 4) มีระบบการจัดการความรู้ที่มีการจัดเก็บรวบรวมความรู้จากทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การโดยพนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่ายความรู้เหล่านี้จะมีความสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดใหม่และนวัตกรรมองค์การจะต้องส่งเสริมให้พนักงานใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายในองค์การ เช่น การสร้างกลุ่มของผู้ที่มีความสนใจร่วมกัน (Community of Interest) หรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ มีความสนใจในเรื่องเดียวกันเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและส่งเสริมให้พนักงานใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้จากภายนอกองค์การ เช่น การจัดงานประชุมหรืองานสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะกับ

ผู้เชี่ยวชาญ นักวิทยาศาสตร์และลูกค้า รวมทั้งการเข้าเยี่ยมชมธุรกิจอื่นๆ 5) มีผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนและปกป้องความคิดที่ดีเพื่อให้ ความคิดนั้นสามารถผ่านเส้นทางที่ยากลำบากจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ 6) มีการให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการแสดงความยอมรับนับถือ เช่น การให้โล่หรือป้ายประกาศเกียรติคุณหรือการประกาศยกย่องความสำเร็จของบุคคลหรือทีมงาน การให้อำนาจการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการต่อไป การเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จ เช่น การจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จของการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้เวลาหยุดพักจากการทำงานในโอกาสอันควร

Dundon (2002, p141) ได้สรุปคุณลักษณะที่โดดเด่นขององค์การนวัตกรรมไว้ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้พนักงานในองค์การ ผู้ร่วมงานและคู่ค้ามีบทบาทหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม 2) ยินดีและยอมรับความคิดและวิธีการใหม่ๆ 3) มุ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในอนาคต 4) กำหนดกฎของการแข่งขันและการทำหายคู่แข่ง 5) มอบอำนาจให้กับลูกค้าในการควบคุมกระบวนการซื้อ 6) มีเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นจุดแข็งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 7) มีกระบวนการจ้างงานที่สนับสนุนนวัตกรรม 8) สนับสนุนทรัพยากรในการค้นหาพัฒนาและนำความคิดไปปฏิบัติ 9) มีการให้รางวัลกับความพยายามในการสร้างนวัตกรรมและ 10) มีการเคลื่อนที่หรือเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

Sherwood (2001, pp238-240) กล่าวถึงองค์การนวัตกรรมว่ามีคุณลักษณะสำคัญที่สามารถสังเกตได้ดังนี้ 1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีความท้าทาย 2) มีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) มีการบริหารและการทำงานที่มีความยืดหยุ่น 3) มีการฝึกอบรมทักษะด้านนวัตกรรมให้พนักงานและมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) 4) มีการเคารพนับถือกัน มีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกันมีการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมแห่งความสำเร็จการทำงานเป็นทีมชอบการเรียนรู้และการเสี่ยง5)บรรยากาศของการทำงานน่าตื่นเต้นมีชีวิตชีวา สนุกสนานมีเสียงอึกทักไม่เงียบจนเกินไป มีความเป็นมิตรต่อกันให้การสนับสนุน ส่งเสริมนวัตกรรม มีรูปแบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการมีความสุขในการทำงาน 6) ผู้นำต้องบริหารงานโดยใช้หลักเหตุผลและเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นผู้นำที่ได้ดขาดและกล้าตัดสินใจ มีการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีความคิดและพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 7) บุคลากรมีอายุอยู่ในช่วงหนุ่มสาวมีความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรชายและหญิงมีความสามารถที่หลากหลาย มีความเป็นผู้ประกอบการ มีพลังงานเป็นคนที่สงสัยชอบตั้งถามและมีอารมณ์ขัน 8) สถานที่ทำงานมีรูปแบบการตกแต่งที่หลากหลายและไม่ระเบียบเรียบร้อยจนเกินไป มีลักษณะที่ไม่เป็นสำนักงานจนเกินไป มีคอมพิวเตอร์เครื่องมือและสนับสนุนที่เพียงพอ มีการประดับด้วยรูปภาพต่างๆและมีแสงสว่างที่เพียงพอ มีพื้นที่และห้องประชุมสำหรับให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมหรือประชุมปรึกษากัน มีช่องทาง

การติดต่อที่หลากหลายและสามารถเข้าถึงได้ มีห้องสมุดหรือห้องค้นคว้าที่มีหนังสือและนิตยสารจำนวนมาก

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547 หน้า 20) กล่าวว่า องค์การนวัตกรรมแต่ละองค์การจะมีเอกลักษณ์ที่เป็นจุดเด่นและข้อแตกต่างกันออกไปไม่จำเพาะเจาะจงซึ่งเป็นผลมาจากการรวมเอาปัจจัยต่างๆไม่ว่าจะเป็นบุคลิกของผู้นำอุตสาหกรรมที่ดำเนินอยู่ ประวัติความเป็นมาและความสำเร็จ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การอย่างไรก็ตามองค์การนวัตกรรมจะประกอบไปด้วยลักษณะทั่วไป ดังนี้

- 1) มองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติและเป็นความท้าทาย
- 2) ความเชื่อมีความสำคัญยิ่ง ผู้บริหารต้องคอยดูแลบุคลากรเมื่อโครงการที่ดีล้มเหลวหรือกำลังมีปัญหา
- 3) มีพลวัตและความสนุกในการทำงานของบุคลากร
- 4) บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจตรงกันว่าองค์การกำลังเดินทางไปไหนและมีกลยุทธ์ที่จะไปถึงจุดหมายอย่างไร หน้าที่ความรับผิดชอบของตนมีส่วนช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้อย่างไร บุคลากรจะมีส่วนร่วมให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างไร
- 5) การวางแผนประจำปีและการทำงานประมาณถูกมองว่าเป็นโอกาสในการทำนวัตกรรมมากกว่าเป็นการเพิ่มความสับสนวุ่นวายให้เกิดในองค์การ
- 6) ปัจเจกและส่วนต่างๆในองค์การมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ที่วิวัฒนาการไปในช่วงเวลาต่างๆโดยแผนการดำเนินการที่มีอยู่จะต้องสอดคล้องกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่กระทบต่อคุณค่าและเป้าหมายหลักขององค์การ
- 7) งานส่วนใหญ่เป็นงานที่ทำหายและบุคลากรมีความรับผิดชอบมีความชำนาญอย่างแท้จริงบุคลากรมีความภูมิใจกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและผลงานที่ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์
- 8) การไหลเวียนของสารสนเทศระหว่างงานต่างๆเป็นไปอย่างอิสระ มีความร่วมมือข้ามส่วนงานและหน่วยงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 9) ข้อผิดพลาดและปัญหาไม่ถูกเก็บซ่อนแต่นำมาเป็นเรื่องเรียนที่สำคัญ
- 10) ความพยายาม หมายถึง การทดลองโดยไม่ต้องเข้าใจว่าผลจากความพยายามนั้นอาจไม่เป็นอย่างที่วางแผนไว้
- 11) การตัดสินใจใช้เวลาหรือความยืดหยุ่นสูง
- 12) ต้องเปิดช่องให้ปัจเจกและทีมสามารถเลือกทำสิ่งต่างๆได้ระดับหนึ่งแม้ว่าในทางปฏิบัติจะค่อนข้างลำบากก็ตาม
- 13) ความรู้ทักษะ ความเชื่อ กระบวนการ ข้อคิดเห็นและความท้าทายต่างๆจะต้องได้รับการเอาใจใส่ปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรมที่ควรมีได้แก่เวลา เงิน ทักษะและความรู้

Peter and Waterman (1988) ได้สรุปการบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7S Framework) เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การหรือการเป็นองค์กรนวัตกรรมโดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์การพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ด้าน ที่มีความเชื่อมโยงกันหรือที่เรียกว่า 7S ซึ่งหมายถึงประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายในขององค์การที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หรือยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ สภาพปัจจุบันขององค์การอยู่ในระดับใด

เป้าหมายคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไรและใครเป็นผู้รับบริการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง ระบบบัญชีการเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตามประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ดังนั้นระบบงานขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

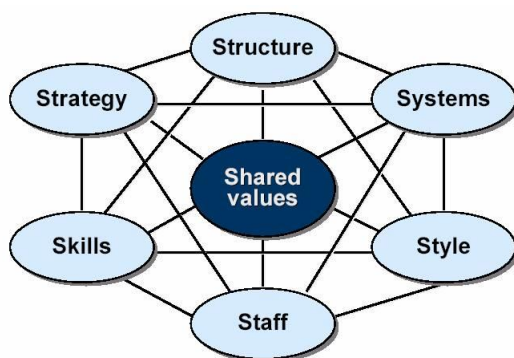
4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคลซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้

พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ส่วนควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรโดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กรเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งกรอบตามแนวคิดของ Mckinsey (7S Framework) แสดงได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงกรอบ 7S ของ Mckinsey (7-S Framework)

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์(2551 หน้า 27) 87

Quinn (1991, pp17-28) ได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมไว้ดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์องค์กรและบรรยากาศการทำงานนวัตกรรมจะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นคุณค่าความสำคัญของนวัตกรรมและมีการบริหารด้วยระบบค่านิยมและมีบรรยากาศที่มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรมรวมทั้งมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

ในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจนมีความเป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ 2) การปรับตัวเข้ากับตลาด ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางการตลาดโดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) โดยพยายามมองหาความต้องการและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างรวดเร็ว 3) โครงสร้างองค์การมีขนาดเล็กกระทัดรัดและแบนราบ องค์การนวัตกรรมควรมีโครงสร้างองค์การแบนราบและมีทีมงานโครงการ (Team Project) ที่มีขนาดเล็กประมาณ 6-7 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอสำหรับความหลากหลายของทักษะและมีความเหมาะสมกับการสร้างความผูกพันและการสื่อสารภายในทีมงาน ลักษณะโครงสร้างองค์การเช่นนี้จะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงานซึ่งแตกต่างกับองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีความล่าช้าในกระบวนการทำงาน 4) แนวทางดำเนินการหลายรูปแบบ เนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ อุปสรรคและความล้มเหลวสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้นองค์การต้องมีแนวทางดำเนินงานที่มีความหลากหลาย โดยใช้วิธีการพัฒนาแบบคู่ขนานหรือการมีทางเลือกสำหรับการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งชนิดหรือโครงการหลายแนวทางรวมทั้งองค์การต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีและทันสมัยเพราะข้อมูลข่าวสารจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเพื่อช่วยป้องกันความผิดพลาดและเป็นการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมคิดค้น 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว องค์การควรมีการดำเนินการพัฒนาอย่างรวดเร็วเมื่อมีต้นแบบ (Prototype) ของสินค้าหรือนวัตกรรมแล้ว การทำเช่นนี้จะช่วยในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและเป็นการลดความเสี่ยงในการเลือกโดยการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดและควรดำเนินการแบบคู่ขนานกันไปจะช่วยลดต้นทุนและเวลาในการพัฒนา 6) การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน องค์การต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยอาจเป็นการเรียนรู้และการสำรวจแนวคิดในลักษณะข้ามสายงานภายในองค์การหรือการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายนอกองค์การที่หลากหลาย เช่น ลูกค้า คู่ค้า ซัพพลายเออร์ และมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งความรู้ที่ได้มาจะเป็นวัตถุดิบหรือเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม 7) ทีมงานเฉพาะกิจจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการอนุมัติหรือสั่งการและทำให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ คิดค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ๆ มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีระดับความเป็นเอกลักษณ์ของทีมงานสูง

Higgins (1995, pp106-342) เสนอว่า องค์การนวัตกรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์การนวัตกรรม ต้องมีจุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอนและมีการถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่างๆด้วยซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญต่อความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นการใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือฝ่ายงานซึ่งองค์การนวัตกรรมจะต้องมีองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้ (1) มีข้อความและกลยุทธ์การทำงานสำหรับนวัตกรรมองค์การต้องสร้างความชัดเจนของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมในระดับองค์การ

การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมในระดับต่างๆขององค์การและถือเป็นการสร้างพันธสัญญาในการสร้างนวัตกรรมของทุกภาคส่วนในองค์การ (2) มีการส่งเสริมสร้างนวัตกรรมโดยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดซึ่งจะต้องมีความสามารถและเป้าหมายที่สอดคล้องกันมีการศึกษาความเป็นไปได้ของความคิดด้านผลิตภัณฑ์ มีความเข้าใจแนวโน้มของความต้องการของตลาดและลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ (3) มีกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับผู้จัดการในการสร้างนวัตกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมโดยจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมตามลำดับแล้วมีการถ่ายทอดลงมาจนถึงระดับบุคคลและต้องทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล โดยควรเริ่มต้นจากระดับผู้จัดการก่อน (4) มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทุกๆปีครั้งถึงสองปี โดยใช้วิธีการทางด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาดและการบริหารจัดการ (5) มีการนำความคิดใหม่ๆ ที่ได้ประเมินไว้มาสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการนำผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาทำให้ประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งเป็นสิ่งมุ่งเน้นของวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ (6) มีการใช้กลยุทธ์ความเร็ว (Speed Strategy) และความสามารถที่เป็นจุดแข็งของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างนวัตกรรม (7) มีการกำหนดช่วงเวลาและวิธีการตอบสนองหรือชักจูงลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่และมีการลดต้นทุนโดยการปรับปรุงกระบวนการ การจัดการการปฏิบัติงานและทำให้เกิดนวัตกรรมด้านการตลาด

2) ด้านโครงสร้าง (Structure) การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ผู้จัดการจะต้องขยายการควบคุมและการให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ลักษณะโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การนวัตกรรมมีดังต่อไปนี้ (1) มีการพัฒนาโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรกลให้เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้ประกอบการ การริเริ่มออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาดและการจัดการองค์การจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างโดยการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษ ศูนย์กำไร (Profit Centers) ฝ่ายงาน หรือการแยกบริษัทออกมาเพื่อส่งเสริมกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการโดยจะการใช้วิธีการต่างๆ เช่น การมอบให้อำนาจแก่พนักงาน การอนุญาตให้พนักงานมีพฤติกรรมเสมือนเป็นผู้ประกอบการจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ การจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจในการคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแบ่งโครงสร้างองค์การเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น มีอิสระในการบริหารจัดการและความสามารถในการตอบสนอง (2) มีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและเปิดโอกาสให้ลูกค้าและซัพพลายเออร์ได้เข้าร่วมในทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมงานออกแบบกระบวนการ ทีมงานนวัตกรรมการตลาดและการจัดการ การทำงานแบบทีมข้ามสายงานจะทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านแนวคิด ความรู้ และความสามารถ เนื่องจากการทำงาน

ลักษณะนี้จะมีสมาชิก ทีมงานที่มาจากฝ่ายงานหรือมีหน้าที่แตกต่างกันซึ่งอาจจะประกอบไปด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านเทคนิค การออกแบบ การตลาด การปฏิบัติการและการเงินซึ่งทั้งหมดนี้จะร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ (3) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาดและการจัดการ การจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นการริเริ่มการสร้างความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรม (4) มีการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ระหว่างศูนย์กลางหรือทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการจัดการในทุกภาคส่วนขององค์การปัจจัยที่มีความสำคัญในการร่วมมือกันในกระบวนการนวัตกรรมคือ การสื่อสารแบบเปิดของผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาความคิดและพนักงานทั่วทั้งองค์การ (5) มีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวและฉกฉวยโอกาส การปรับโครงสร้างองค์การโดยการก่อตั้งหรือแยกหน่วยธุรกิจ ออกมาเป็นหน่วยงานขนาดเล็กเพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองและทำให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ (6) มีพันธมิตรในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาดและการจัดการกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเป็นการร่วมมือระหว่างสององค์การโดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบการร่วมลงทุน (Joint Venture) และการร่วมเป็นพันธมิตรแบบใหม่ พันธมิตรกลยุทธ์การเปลี่ยนรูป (Transnational Strategic Alliance: TSA) ซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถซึ่งมันเป็นวิธีที่ดีในการกระจายต้นทุนและความเสี่ยงได้ดีกว่าการเป็นพันธมิตรแบบร่วมลงทุนซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมให้ประสบผลสำเร็จ (7) มีโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาดและนวัตกรรมการจัดการองค์การควรมีการออกแบบพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ด้าน นวัตกรรมขององค์การ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

3) ระบบ (Systems) คุณลักษณะของระบบต่างๆขององค์การนวัตกรรมมีดังนี้ 1) มีระบบการให้รางวัลกับนวัตกรรมซึ่งหมายถึง การให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ การให้การยอมรับและเกียรติแก่ผู้คิดค้น การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและการเลื่อนขั้นตำแหน่งเพื่อทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์การ 2) มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม เช่น การประกาศยกย่องหรือการให้รางวัลเกียรติยศแก่บุคคลที่การทุ่มเทให้กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน การเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จจะเป็นการแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรม และ นวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีค่าและมีความสำคัญต่อองค์การ 3) มีระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Information Systems: IMIS) คือ ระบบที่ใช้สำหรับตรวจสอบสภาพแวดล้อม สถานการณ์ทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การดำเนินการขององค์การ

ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมและคู่แข่ง ระบบนี้ช่วยให้พนักงานในองค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันด้วยซึ่งระบบนี้จะครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรและจะอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เข้ากับธรรมชาติของพนักงานในองค์กร ระบบนี้มีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมและความต้องการทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมนอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินการด้านนวัตกรรมของคู่แข่ง 4) มีระบบการประเมินความคิดสำหรับนวัตกรรมองค์กรต้องการระบบสำหรับการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะจะเป็นแนวทางสำหรับความคิดให้เคลื่อนไปตามลำดับขั้นตอนขององค์กร องค์กรนวัตกรรมจำนวนมากจะมีจุดขั้นตอนการคัดกรองความคิดเพื่อการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเงินทุน เช่น ระบบการคัดแยกความคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการประเมินค่าและการวิเคราะห์บนพื้นฐานทางด้านการเงิน 5) มีระบบที่นำผลจากห้องทดลองมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและระบบสำหรับดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมองค์กรจะต้องพยายามเรียนรู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะสามารถทำให้ความคิดใหม่ๆที่เกิดขึ้นในห้องทดลองถูกพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จทางการตลาดซึ่งสิ่งนี้จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกับความสามารถทางด้านความคิดเชิงพาณิชย์ 6) มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรม รูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร องค์กรจะต้องส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร 7) มีโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพสำหรับนวัตกรรมซึ่งจะเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม

4) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) รูปแบบการบริหารจัดการถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรม นวัตกรรมจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรนวัตกรรมมีดังนี้ (1) การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ (Strategic Intent) วิสัยทัศน์เป็นประโยคที่แสดงถึงแนวทางขององค์กรและเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามผู้นำจะต้องมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงานซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญของผู้นำเพื่อให้พนักงานมีพันธสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร (2) การอนุญาตให้บุคลากรทำผิดพลาดได้ ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรมเพราะไม่มีนวัตกรรมคนใดที่จะประสบความสำเร็จ โดยที่ไม่เคยผิดพลาดมาก่อน ผู้นำต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (3) การใช้เวลาในการตัดสินใจใหม่ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักการรอคอยดังนั้นจึงอย่าเพิ่งด่วนตัดสินใจว่าความคิดนั้นถูกหรือผิด ควรให้เวลากับพนักงานในการริเริ่มดำเนินการต่อไป (4) การมอบอำนาจและกระจายอำนาจ

หน้าที่ให้กับบุคคลในการสร้างนวัตกรรม การมอบอำนาจให้แก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานหรือทีมงานมีอำนาจ ในการตัดสินใจด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยตรงจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (5) การใช้รูปแบบการจัดการแก้ไขปัญหา ผู้นำในองค์กรนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงาน ผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วรีบแก้ไขโดยผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่ทำผิดพลาดหรือล้มเหลว (6) มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปมีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมกิจกรรมการติดต่อถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกันในการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการปรับปรุงและรักษาปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานการถ่ายทอดเป้าหมาย การเชื่อเชิญให้พนักงานมีส่วนร่วมและต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตัวเอง มีความกล้าหาญที่จะท้าทายความสำเร็จมีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) และผู้สร้างบรรทัดฐาน (Norm) ในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (7) การใช้วิธีการพิเศษสำหรับการจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม

5) พนักงาน (Staff) คนเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆจนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรนวัตกรรม ลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนวัตกรรมมีดังนี้ (1) บุคลากรขององค์กรนวัตกรรมจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรในองค์กรรูปแบบอื่นๆ ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้การดูแลบุคลากรที่สำคัญเหล่านี้โดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น (2) สรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการคิดและการแข่งขัน (3) มีผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม (Innovation and Idea Champion) คือพนักงานต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อดทน กระตือรือร้นมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ทักษะในการวิเคราะห์ มีความสามารถในการโน้มน้าวการขาย การสร้างแรงจูงใจ มีความฉลาดหลักแหลมและเป็นผู้ที่เผชิญหน้ากับอุปสรรคต่างๆในองค์กรเพื่อพัฒนาความคิดแล้วนำออกสู่ตลาด ผู้สร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรมจะต้องเป็นผู้มีอำนาจในการผลักดันความคิดไปทั่วทั้งองค์กรซึ่งองค์กรควรจะมีบุคคลที่ทำให้ที่ เป็นผู้สร้างความสำเร็จ ด้านความคิดและนวัตกรรมและผู้สนับสนุน (Sponsor) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในการจัดลำดับความสำคัญของความคิดให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณและการนำความคิดไปปฏิบัติ รวมทั้งมีผู้วางแผนนโยบาย (Orchestrator) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม รวมทั้งเป็นผู้อนุมัติเงินทุน สร้างแรงจูงใจและปกป้องพนักงาน (4) ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์องค์กรนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมซึ่งจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับ

การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS) (5) การใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์การนำเทคนิคและกระบวนการต่างๆเข้ามาใช้ในการกระตุ้นและพัฒนาความคิดด้านนวัตกรรมการใช้เทคนิคที่หลากหลายในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) แผนที่ความคิด (Mind Mapping) การใช้กระดานเล่าเรื่อง (Storyboarding) (6) ส่งเสริมและให้เวลาแก่พนักงานในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน พนักงานต้องการเวลาในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงานที่ผ่านมาบ่อยครั้ง การสะท้อนความคิดจะช่วยเพิ่มระดับการหยั่งรู้และความคิดสร้างสรรค์ (7) การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและการคิดสร้างสรรค์ สิ่งแวดล้อมในการทำงานจะช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การออกแบบและตกแต่งสถานที่ทำงานให้ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดกันและสนับสนุนกิจกรรมนวัตกรรมต่างๆ

6) ค่านิยมร่วม (Shared Values) วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมให้คนในองค์การเกิดการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรมแต่ยังสามารถขัดขวางไม่ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การได้อีกด้วยดังนั้นทักษะในการจัดการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญ องค์การจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรมและพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การนวัตกรรมมีลักษณะดังนี้ (1) การให้ความสำคัญ การยอมรับหรือเคารพพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การมีวัฒนธรรมเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม (2) ส่งเสริมความคิดใหม่และกล้าเสี่ยง องค์การนวัตกรรมจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงและคิดใหม่ ค่านิยมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยง คือ ให้อิสระในการทดลองและการโต้แย้งทางด้านความคิดยอมรับความผิดพลาดและล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการลงโทษ ทำทนายกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคาดหวังให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในงานและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและไม่มุ่งเน้นระยะสั้น (3) มีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผย องค์การนวัตกรรมจะต้องมีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผย คือมีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการแบ่งปันข้อมูล เป็นผู้ฟังที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการจัดการที่เปิดเผยและสามารถเข้าถึงได้ (Open Door Policy) มีการตรวจสอบและการเปิดกว้างทางความคิดเปิดเผยความคิดของพนักงาน ออกสู่ภายนอกองค์การสนับสนุนให้พนักงานหมุนเวียนหน้าที่หรือหน่วยงานส่งเสริมการคิดทางขวาง (Lateral Thinking) ยอมรับความคิดของลูกคามีความคาดหวังและยอมรับความขัดแย้ง (4) การสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรมจะต้องทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้ซึ่งองค์การสามารถปลูกฝังค่านิยมได้หลายวิธี เช่น การเล่าเรื่องราวประวัติศาสตร์หรือวีรบุรุษขององค์การ การใช้ข้อความ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (5) การจัดการวัฒนธรรมองค์การให้ส่งเสริมนวัตกรรมซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีได้แก่ การจัดการวัฒนธรรมระดับบรรทัดฐาน (Normative) การลด

ระดับขั้นการบริหารการเพิ่มคุณค่างาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างความเชื่อมั่นในการจัดการมีสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นทีมงานและมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (6) มีค่านิยมที่ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง องค์กรนวัตกรรมจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสและมีความสามารถในการจัดการในสภาวะการณ์ที่ซับซ้อนโดยการนำเอาความคิดใหม่มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการใหม่ (7) ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการจัดการ รวมทั้งต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นด้วย

7) ทักษะ (Skills) องค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรมก็จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพซึ่งคุณลักษณะด้านทักษะขององค์กรนวัตกรรม มีดังนี้ (1) มีการสร้างโอกาสใหม่แบบเชิงรุกและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องตรวจสอบสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อค้นหาโอกาสใหม่ๆและระบุปัญหาเพื่อนำมาพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม (2) มีการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่และพัฒนานวัตกรรม กระบวนการ การตลาดและการจัดการอย่างต่อเนื่อง (3) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการคิดค้นนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อน องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 2 อย่าง คือ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อน (4) การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การระบุมุมมอง การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการดึงความรู้จากบุคคล การจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรนวัตกรรม ซึ่งการจัดการความรู้หมายถึงการระบุมุมมองความรู้การสร้างความรู้ใหม่และการกระจายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร และการดึงเอาความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) (5) การสร้างการเรียนรู้ขององค์กรและการเรียนรู้จากประสบการณ์ องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีพันธะสัญญากับการสร้างการเรียนรู้ขององค์กรและต้องพัฒนาองค์กรให้มีรูปแบบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการสร้างองค์กรให้มีทักษะ การรับการเปลี่ยนรูป การดัดแปลงความรู้ การมีพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาเป็นความรู้ใหม่และการหยั่งรู้ (6) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายโดยองค์กรจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม (Strategic Fit Model) กับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งตัวแบบนี้จะต้องเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่จึงจะทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (7) มีการให้งบประมาณในการวิจัยและพัฒนาอย่างเพียงพอ

Adair (1996, pp195-230) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เื้ออำนวยการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กร 2) บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมร่วมสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ปัจจัย คือ การกระตุ้นซึ่งกันและกัน (Mutual Stimulation) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) องค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและทำงานเป็นทีมจะต้องกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการแบ่งปันข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่พนักงานรวมทั้งการเตรียมพร้อมในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรม มีการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งเน้นการสื่อสารโดยการพูดคุยมากกว่าการใช้ลายลักษณ์อักษรและจะให้การเคารพกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน นวัตกรรมต้องการทีมงานที่มีการสื่อสารในแนวขวาง (Lateral Communication) ที่ดีเยี่ยมและความยืดหยุ่นของโครงสร้าง 3) การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยงองค์กรต้องทำให้พนักงานรับรู้ว่าความผิดพลาดหรือล้มเหลวเป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้เสมอในการสร้างนวัตกรรมและไม่ใช้สิ่งที่น่ากลัวความผิดพลาดหรือล้มเหลวจะกลายเป็นบทเรียนที่มีประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน องค์กรและหัวหน้าต้องยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวจากการสร้างนวัตกรรมได้และจะไม่มี การทำโทษ สำหรับความผิดพลาดหรือล้มเหลวนั้น แต่พนักงานก็สามารถระมัดระวัง ความผิดพลาดและล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นได้โดยการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อนการลงมือสร้างสรรค์นวัตกรรม 4) การสื่อสารในระดับเดียวกัน ความเป็นอิสระของการไหลเวียนข้อมูลทำให้ผู้จัดการค้นพบความคิดใหม่ การรวบรวมข้อมูลและสนับสนุนให้เป็นนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ใกล้ชิดและความถี่ระหว่างหน่วยงานควรเน้นที่การสื่อสารในแนวขวาง เช่นเดียวกับการสื่อสารแนวตั้งที่เป็นการจัดเตรียมทรัพยากรและข้อมูล 5) โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ส่งผลต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากกว่าโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรที่มีการควบคุมเข้มงวด ความยืดหยุ่น เป็นกุญแจสำคัญต่อองค์กรอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นความยืดหยุ่นของบุคคล ทีมงานหรือองค์กรและสามารถช่วยในการเผชิญหน้าหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการสื่อสารจึงจำเป็นต้องลดอุปสรรคระหว่างพนักงานที่แตกต่างกันน้อยลงด้วยการให้มีช่อง การสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างผู้วิจัยกับพนักงานฝ่ายผลิต ผู้วิจัยกับพนักงานการตลาด และผู้วิจัยกับลูกค้าในองค์กรที่ยืดหยุ่นและเปิดนั้น มีการปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนาแบบใหม่และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วซึ่งทำให้มีแนวโน้มให้เกิดการเรียนรู้และความอยากรู้อยากเห็น 6) การมีมุมมองในระยะยาว การสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นได้อย่างทันทีทันใด เพราะจะต้องมีการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆก่อนที่จะเกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นมา ดังนั้นองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนทางการเงินแก่การวิจัยและการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อให้ได้เป็นนวัตกรรมที่สร้างผลกำไรและความสำเร็จให้กับองค์กรในอนาคต

Christiansen (2000, pp40-181) ได้กล่าวถึงการจัดการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการจะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรนวัตกรรมโดยได้ระบุองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมว่าประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) วิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไร จะบอกถึงแนวทางการตลาด เทคโนโลยีและบทบาทขององค์กรในอนาคต ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกระดับ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรมซึ่งได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจและระดับหน้าที่รับผิดชอบในกลยุทธ์

2) ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการความสามารถที่จะทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กรหรือบุคลากรภายในองค์กรที่มีอยู่ นั้นว่าสนับสนุนเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันหรือในอนาคตหรือไม่ซึ่งระบบนี้จะทำให้ทราบถึงช่องว่างหรือระยะห่างของความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันกับเป้าหมายที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคต ระบบนี้จะกำหนดและตัดสินใจว่าองค์กรควรจะสร้างและพัฒนาความสามารถและทักษะอะไรที่จะส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการในการสนับสนุนนวัตกรรมนั้น ระบบการจัดการความสามารถจะต้องสนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Information) และกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรมรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร เช่น การลงทุนเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างหรือเพิ่มทักษะในการสร้างนวัตกรรม การสร้างห้องค้นคว้าเพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ของพนักงาน

3) เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมนั้นต้องระบุไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกๆระดับ คือระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับทีมงาน และระดับบุคคล แต่ทั้งนี้เป้าหมายในทุกๆระดับต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันการตั้งเป้าหมายที่ดีควรตั้งขึ้นมาจากการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ผลการปฏิบัติงานของคู่แข่ง การกำหนดจากความต้องการของลูกค้าและจากวิสัยทัศน์ภายในขององค์กรโดยเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องสามารถวัดได้ซึ่งอาจวัดจากมิติทางด้านเทคโนโลยีด้านความรู้สึก ด้านการยอมรับของตลาด และอาจเพิ่มเติมมุมมองทางด้านการเงินเข้าไปด้วย สิ่งสำคัญในการกำหนดเป้าหมายทางด้านนวัตกรรมที่ควรคำนึงถึง คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วย

4) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) โครงสร้างองค์การสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่แตกต่างหลากหลายของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์การได้ ผลกระทบพื้นฐาน ได้แก่ การทำงานของพนักงาน การให้ความสนใจของพนักงาน และการสื่อสารในองค์การ โครงสร้างองค์การแบบแบ่งชั้นสายการบังคับบัญชาแบบดั้งเดิมนั้นจะแบ่งตามหน้าที่การทำงานโดยที่พนักงานที่ทำงานในฝ่ายใดก็จะรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังหัวหน้าฝ่ายงานของตน ส่วนหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายนั้นก็รายงานผลการปฏิบัติงานไปยังผู้จัดการทั่วไป ดังนั้นแล้วผู้จัดการทั่วไปจึงเป็นบุคคลเดียวที่ทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional) ซึ่งโครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่การทำงานนี้ก็ยังคงมีอยู่ทั้งในองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งนี้โครงสร้างองค์การแบบแบ่งชั้นสายการบังคับบัญชานี้ นอกจากจะแบ่งตามหน้าที่การทำงานแล้วยังสามารถแบ่งตามผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบหรือผลิต และการแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เช่น สถานที่หรือประเทศที่ตั้งของโรงงานหรือองค์การต่อมามีการแบ่งแบบเมตริกซ์ (Matrix) คือ ให้รายงานผลการปฏิบัติงานไปยังหัวหน้างานตามหน้าที่และหัวหน้าผลิตภัณฑ์ด้วยการรวมทีมงานที่เน้นในเรื่องที่แตกต่างกันเข้าไว้ นั่น เช่น ทีมเน้นผลิตภัณฑ์ ทีมเน้นลูกค้า ทีมพัฒนา เป็นต้น ได้รับการยอมรับและถูกเรียกว่าองค์การที่มีการทำงานแบบโครงการ (Project-based Organization) ซึ่งจะไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นและมีความเป็นนวัตกรรมได้มากกว่าโครงสร้างองค์การแบบอื่น ส่วนโครงสร้างองค์การแบบแบนราบนั้นมีความยืดหยุ่นและมีนวัตกรรมมากกว่าองค์การที่มีสายการบังคับบัญชามาก โครงสร้างนี้ทำให้หัวหน้างานมีช่องว่างการบังคับบัญชาพนักงานสูง จำนวนพนักงานในการดูแลมาก พนักงานจะมีอิสระในการทำงานเพราะหัวหน้างานจะไม่มีเวลามาดูพนักงานอย่างใกล้ชิด หัวหน้างานก็ไม่มีเวลาสนับสนุนการฝึกอบรมและการสอนงานพนักงานและก็ไม่มีเวลาในการทำงานและทำความเข้าใจกับลูกน้องด้วย โครงสร้างองค์การแบบแบนราบที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมจึงยังอาจจะเป็นสิ่งที่คลุมเครืออยู่นวัตกรรมมากมายอาจจะเกิดขึ้นจากการสูญเสียการควบคุมพนักงานในการทดลองมากกว่า แต่องค์การยุคใหม่ได้ลดการจัดการระดับกลางลงทำให้ยากต่อการลงทุนในการฝึกอบรมและการพัฒนารายบุคคลอื่น ๆ ลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) องค์การจำนวนมากได้นำเอาลักษณะการทำงานแบบนี้มาใช้ในการสร้างและพัฒนาวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การเนื่องจากลักษณะการทำงานแบบนี้จะทำให้เกิดความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมซึ่งมีความแตกต่างของมุมมองและความคิดและลักษณะการทำงานเช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

5) ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communications Systems and Information Management) (1) ระบบการสื่อสาร โครงสร้างการสื่อสารขององค์การนั้นสามารถช่วยให้เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์การได้โดยสามารถแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ (1.1) การสื่อสารภายในองค์การประกอบด้วย การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) จะเน้นการสื่อสารไปยังหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการเพื่อให้ได้มาเพื่อทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้าง

นวัตกรรมขององค์กรและการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกรรม (Innovator) ด้วยกันเอง ซึ่งองค์กรควรสนับสนุนให้นวัตกรรมได้มีโอกาสสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ๆ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่ผู้ที่เชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์ (1.2) การสื่อสารภายนอกองค์กรเป็นลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ตลาด และคู่ต่อสู้ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า การตลาดและเทคโนโลยีอย่างมาก โดยเฉพาะการสื่อสารกับลูกค้า นั้นถือเป็นการสื่อสารภายนอกองค์กรที่องค์กรนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญเพราะการสื่อสารกับลูกค้าจะทำให้ได้รับข้อมูลที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (2) การจัดการข้อมูล (Information Management) ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรจะต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลให้กับหน่วยงาน แผนกหรือบุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะข้อมูลที่มาจากรู้จักลูกค้า องค์กรควรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีเพื่อนำมาใช้พิจารณาในการตัดสินใจ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เราเข้าถึงความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้าช่วยให้การตัดสินใจให้ถูกต้องและเที่ยงตรงมากกว่าการคาดการณ์เอาเอง ส่วนข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยีและการตลาดนั้นจะทำให้ทราบและเข้าใจถึงแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยีและทำให้เราสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านการตลาดและเทคโนโลยีที่ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ การจัดเก็บข้อมูลควรเก็บมาจากแหล่งที่มาที่หลากหลายทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาแพร่กระจายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจความคิดและต้องการของลูกค้า รวมทั้งแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจในการคิดสร้างสรรค์ของนวัตกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดซึ่งก็หมายถึงความสำเร็จของนวัตกรรมและการเติบโตขององค์กร

6) วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์กรควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการให้มีการมีส่วนร่วมของหลายบุคคลอาจเป็นผู้จัดการหลายฝ่ายหรือพนักงานในทุกระดับจะทำให้มีมุมมองที่กว้างขวางและแตกต่างที่จะช่วยให้การตัดสินใจนั้นมีประสิทธิภาพการใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้แสดงความคิดเห็นและควรยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างทุกคนที่เข้าร่วมในการตัดสินใจต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

7) สิ่งจูงใจ (Incentives) องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลาย เพื่อจะได้ตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างกันของนวัตกรรม ซึ่งสามารถแบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่ (1) รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary Rewards) เช่น การขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัส ซึ่งสามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของพนักงานในการนำ

การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินมาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลที่มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเที่ยงตรงในการให้รางวัล (2) สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentives) คือ การเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การสนับสนุนความสำเร็จของนวัตกรรมและเป็นการส่งสัญญาณให้พนักงานคนอื่นๆ ได้เห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อพนักงานและองค์กร (3) รางวัลทางสังคม (Social Rewards) โดยการยกย่องนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมว่าเป็น “วีรบุรุษ (Hero)” สิ่งจูงใจทางสังคมจะทำให้บุคคลมีความพยายามและยืนหยัดทุ่มเทที่จะทำงานต่อไปถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่ยากและเสี่ยงต่อความล้มเหลวซึ่งการยกย่องและนับถือนี้จะทำให้พนักงานนั้นมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและมีความมั่นคงในที่ทำงานและทำให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (4) รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสุขขั้นพื้นฐาน รางวัลภายในเป็นรางวัลที่จะสามารถทำให้บุคคลสามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์การนวัตกรรมจึงพยายามที่จะจ้างพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในและจำกัดการใช้การจูงใจทางการเงินเนื่องจากการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะเป็นการรบกวนแรงจูงใจภายในการทำงาน of พนักงาน

8) ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) ระบบการจัดการบุคคลส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคคลนั้น องค์การจึงต้องมีนโยบายการจัดการบุคคลที่ให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้ (1) การสรรหาและการจ้างงาน การมุ่งเน้นการค้นหาและจ้างบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลายเพราะการจ้างบุคคลที่มีประสบการณ์หรือภูมิหลังจะทำให้องค์การมีคนที่มีความหลากหลายและมีมุมมองการคิดที่แตกต่างซึ่งสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะนำไปพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมได้ (2) การพัฒนาบุคลากร องค์การนวัตกรรมจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีเครื่องมือหรือวิธีการ ที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร (3) การรักษาและลดการลาออก การลาออกของพนักงานเป็นการสูญเสียทักษะความรู้และเครือข่ายข้อมูลขององค์กร ดังนั้นองค์การจึงต้องพยายาม รักษาทักษะพื้นฐานขององค์การเอาไว้ด้วยการสนับสนุนเทคโนโลยีสมัยใหม่และเพื่อนร่วมงานที่เก่งๆ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นหาสิ่งต่างๆ ตามที่พนักงานคาดหวังหรือต้องการ การให้ผลประโยชน์เกื้อกูลในการทำงานและการใช้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ การประเมินนั้นจะต้องไม่ตีตราพนักงานจากผลการปฏิบัติงานในอดีต และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมินและควรเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับคาดหวังในอนาคตทั้งการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสต่างๆ สำหรับคนที่เก่งและมีศักยภาพสูงนั้นจะมีการพัฒนาอาชีพให้เห็นถึงเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในการประเมินจะต้องนำวิธีการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน เช่น วิธีการประเมินแบบ 360 องศาและในระดับผู้จัดการควรจะมีการประเมินตนเองเพื่อจะได้รับทราบจุดแข็ง จุดอ่อน วิธีการในการทำงานและ

การบริหารจัดการบุคคลรวมถึงเรื่องอื่นๆด้วย ส่วนเกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการประเมินควรกำหนดเป้าหมายเป็นผลลัพธ์และกระบวนการทำงานและต้องมีการนำเรื่องของนวัตกรรมเข้าไปเป็นหนึ่งในเกณฑ์การพิจารณาด้วย สุดท้ายความใกล้ชิดของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน หัวหน้างานและพนักงานจะต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอด เพราะจะทำให้หัวหน้างานสามารถประเมินได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากรับรู้ถึงกระบวนการปัญหาในการทำงานและสามารถร่วมกันเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ โดยทั่วไปแล้วความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในองค์กรนวัตกรรมจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมีการสื่อสารกันตลอดโดยการสื่อสารส่วนใหญ่นั้นจะเป็นไปในแนวดิ่ง

9) วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมขององค์กรดังนั้นแล้วองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม คือ มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง วัฒนธรรมที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม พยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้จัดการให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมโดยให้เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและต้องทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย

Tidd and others (2001, pp313-340) ได้สรุปว่าองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำและความตั้งใจที่จะมุ่งไปสู่นวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and The Will to Innovate) เมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่ ภาวะผู้นำถือเป็นบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กรรวมทั้งต้องกระจายและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร
- 2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมหรือสนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นจะไม่มีลักษณะโครงสร้างที่มีรูปแบบที่แน่นอนซึ่งขึ้นอยู่กับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เพราะลักษณะโครงสร้างรูปแบบต่างๆก็มีความเหมาะสมกับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย (Network) ซึ่งทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรต่างๆ การมีเครือข่ายภายนอกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะทำให้มีพลังอำนาจในการต่อรองเพิ่มมากขึ้น
- 3) บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) ก็คือบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอำนาจ อิทธิพล เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) คนเหล่านี้เป็นบุคคลสำคัญเพราะถือเป็นแหล่งความรู้ขององค์กรที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ การแก้ปัญหา การฝ่าฟันอุปสรรคภายในองค์กร
- 4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) เนื่องจากความรู้และทักษะมี

ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นการฝึกอบรมและพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่จะต้องจับคู่กับบุคลากรในองค์กรด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองทำในสิ่งใหม่นั้น บุคลากรจะต้องมีทักษะที่จำเป็นและมีความมั่นใจที่เหมาะสม องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์พัฒนาและฝึกอบรมทักษะบุคลากรในระยะยาวและองค์กรจะต้องพัฒนาและปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีนิสัยแห่งการเรียนรู้ 5) การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม (High involvement in Innovation) การสร้างนวัตกรรมโดยทั่วไปแล้วมักเชื่อว่าเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี วิศวกร และนักออกแบบ แต่ในความจริงแล้วความคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์จะมีอยู่ในทุกคน ถ้าหากว่าเราค้นพบหรือเน้นไปที่ความสามารถของคนทั้งองค์กรก็จะทำให้องค์กรมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น เมื่อต้องการสร้างนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่ององค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working) นวัตกรรมเป็นการเริ่มต้นเกี่ยวกับการรวบรวมความแตกต่างของมุมมองในการแก้ปัญหา การทดลองชี้ให้เห็นว่าการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานนั้นจะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เบงบานและพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ดังนั้นในการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้การทำงานเป็นทีมงาน เช่น ทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ทีมงานโครงการ (Project Team) และทีมงานแก้ปัญหาระหว่างองค์กร (Inter organizational Problem-Solving Group) ทีมงานเหล่านี้จะเน้นการสร้างและการพัฒนานวัตกรรม ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วยการระบุภาระงานอย่างชัดเจน ผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความสมดุลกันระหว่างสมาชิกภายในทีมความเข้ากันได้ระหว่างพฤติกรรมของสมาชิก ทีมงาน การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพในทีมงาน และมีการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง 7) บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) บรรยากาศภายในองค์กรที่ดีจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน สิ่งที่องค์กรควรทำเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการคิดสร้างสรรค์ คือ การพัฒนาระบบได้แก่โครงสร้างองค์กร นโยบาย และกระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัลและการยอมรับนโยบาย การฝึกอบรม ระบบการวัดผล การปฏิบัติงานที่เหมาะสม การสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการและมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม 8) มุมมองจากภายนอกองค์กร (External Focus) ลักษณะของ องค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องเปิดรับมุมมองจากภายนอก ซึ่งจะเป็นสัญญาณบ่งบอกถึงโอกาสและอุปสรรค องค์กรต้องมีวิธีการรับรู้และสื่อสารกับมุมมองจากภายนอกองค์กรโดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการพัฒนาด้านเทคโนโลยี จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตลาดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรนวัตกรรม ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการรับรู้ความต้องการของลูกค้าและเข้าใจความต้องการของตลาด การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการสื่อสารที่ชัดเจนถือเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและเป็นที่มาของนวัตกรรม 9) การขยายการสื่อสาร

(Extensive Communication) องค์การนวัตกรรมจะต้องการรูปแบบการสื่อสารที่ครอบคลุม มีทิศทาง และมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการนวัตกรรมถือเป็นความผิดพลาดจากการสื่อสาร ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างหน้าที่ การปรับปรุงการสื่อสารให้ชัดเจนและมีความถี่ในการสื่อสารข้ามหน่วยงานและระหว่างองค์การให้มากขึ้นเป็นการรวบรวมความแตกต่างทางด้านความคิดซึ่งจะเป็นผลดีต่อผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) ขององค์การ 10) องค์การแห่งการเรียนรู้(The Learning Organization) การเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ได้กลายมาเป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์การนวัตกรรม นวัตกรรมสามารถถูกนำเสนอผ่านทาง วัฏจักรการเรียนรู้ (Learning Cycle) ที่รวมกระบวนการของการทดลองประสบการณ์ การสะท้อนและ การรวมเข้าด้วยกัน องค์การต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การโดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ ซึ่งการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำทำให้พนักงานเกิดความสนใจในงานประจำและได้พัฒนาการเรียนรู้ของตนด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยการแก้ไขปัญหา การทดลอง การฝึกปฏิบัติงานที่มีความท้าทายและการสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้จากอดีต เป็นต้น

Sherwood (2001, pp244-283) กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การก็จะต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากนโยบายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) บทบาทของผู้บริหารอาวุโส (Senior Management) ผู้บริหารอาวุโส มีบทบาทที่สำคัญมากในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารงาน ผู้บริหารอาวุโสจึงควรให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการส่งเสริมและมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม ผู้บริหารอาวุโสควรสร้างความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ตนเองพูดและการกระทำ เพราะบทบาทของผู้บริหารอาวุโสจะเป็นตัวแบบของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารอาวุโสควรมีใจเปิดกว้าง อนุญาตให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพราะถ้าผู้บริหารอาวุโสที่มีลักษณะมุ่งมั่นและผลลัพธ์สูงบ่อยครั้งมักจะไม่ค่อยมีความอดทนต่อการทำงานหรือการค้นคว้าทดลองของพนักงาน ผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากต่องบประมาณและการจัดสรรเงินสนับสนุน ผู้บริหารอาวุโสจะต้องเข้าใจว่าการสร้างนวัตกรรมต้องการเงินทุนในการสนับสนุนและแผนงบประมาณที่มีความยืดหยุ่น เมื่อต้องการที่จะให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การ 2) งบประมาณองค์การต้องสร้างความชัดเจนเรื่องการสนับสนุนงบประมาณในการสร้างนวัตกรรมโดยทั่วไปแล้วองค์การนวัตกรรม จะมีงบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรมเกี่ยวกับนวัตกรรมทั่วไป การสร้างและการประเมินความคิดการสื่อสารภายในองค์การ การสื่อสารภายนอกองค์การ การถ่ายโอนความรู้ เช่น การทำงานลักษณะแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) การประเมินความคิด การพัฒนาและการนำความคิดไปปฏิบัติสำหรับโครงการที่ผ่านกระบวนการประเมินแล้ว การให้รางวัล การบริหารจัดการการล่าช้าความคิด 3)

การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบและควบคุมในทุกๆขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการวัดที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานต่างๆที่อยู่ในกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม 4) การให้รางวัลและการยอมรับจะต้องสอดคล้องกันกับการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนเกี่ยวกับการให้รางวัลและการยอมรับ เพราะรางวัลเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนดังนั้นจึงต้องมีหลักการเช่นเดียวกับการจ่ายเงินโบนัสประจำปี ซึ่งหัวหน้างานจะมีการประชุมและปรึกษากันถึงลักษณะการจ่ายเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและสร้างความชัดเจนในการให้รางวัล 5) กองทุนสนับสนุนโครงการมีการจัดสรรกองทุนในการสนับสนุนโครงการนวัตกรรมให้ทั่วถึงทั้งองค์กรโดยเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็วและกระบวนการตัดสินใจสั้น จะทำให้ลดหรือหลีกเลี่ยงการบิดเบือนของการตัดสินใจได้ ซึ่งทั้งหมดขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร โดยอาจจะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคคลอื่นนอกเหนือจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหาร องค์กรจะต้องการคาดการณ์และจัดเตรียมกองทุนไว้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนความคิดอย่างทั่วถึงก็จะช่วยลดความเสี่ยงที่ทำให้ความคิดเป็นกำพร้าได้ 6) การฝึกอบรมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและแก้ไขกิจกรรมการฝึกอบรมภายในองค์กร โดยการกำหนดให้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมการพัฒนาและการฝึกอบรมขององค์กรซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้นบุคลากรก็จะทราบว่าพวกเขาจะมีบทบาทที่มีศักยภาพในกระบวนการทำงานอย่างไร เมื่อไหร่จะต้องมีการสร้างความคิดและจะมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการพัฒนาและระบบการให้ค่าตอบแทนและรางวัลอย่างไร 7) การจัดการโครงการก่อนที่กิจกรรมนวัตกรรมจะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่มักจะมีลักษณะการทำงานแบบโครงการ ดังนั้นองค์กรนวัตกรรมจะต้องเข้าใจความสำคัญของการทำงานควบคู่กันระหว่างการทำงานประจำกับการทำงานแบบโครงการ ซึ่งบ่อยครั้งมักจะเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น 8) การจัดการกระบวนการลำเลียงความคิด โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างความคิดที่ดีที่ตรงตามเป้าหมายด้านนวัตกรรมไปจนกระทั่งการนำความคิดนั้นไปปฏิบัติ ที่ต้องการการสนับสนุนจากผู้จัดการและผู้สร้างความสำเร็จ (Champion) ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่อยู่ในคณะกรรมการบริหารหรือบุคคลทั่วไปซึ่งจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างมากในกระบวนการทางธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์บทบาทหน้าที่ในการจัดการกระบวนการลำเลียง 9) การปลูกฝังนวัตกรรมลงในการทำงานในแต่ละวัน (Embedding Innovation into The Day Job) เป็นการทำให้การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในการทำงานทุกวันโดยองค์กรจะต้องปลูกฝังนวัตกรรมเข้าในการทำงานในแต่ละวันและต้องรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคและกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นไว้สำหรับการทำงานทุกวัน องค์กรต้องแสดงความยินดีและสร้างความชัดเจนให้เห็นเป็นรูปธรรมเช่น การทำให้สาธารณชนได้รับรู้ ซึ่งจะเห็นได้จากหนังสือพิมพ์ จำนวนบทความที่กล่าวสรรเสริญและการเฉลิมฉลองความสำเร็จด้านนวัตกรรม

Group (2005, pp1-4) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยของอเมริกาและของโลกที่เป็นคุณลักษณะความสามารถขององค์การในการพัฒนาการปฏิบัติและวิธีทางนวัตกรรมที่มีความท้าทาย ซึ่งนวัตกรรมก็เป็นคุณลักษณะหนึ่งขององค์การที่ได้รับการยอมรับด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมขององค์การมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำและการชี้แนะแนวทาง ลักษณะภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ (Prevalent Leadership) จะต้องมึลักษณะเป็นผู้นำที่มีอำนาจซึ่งจะเป็นผู้ที่ให้ทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีภายในทีมงาน ผู้นำมุ่งการมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นผู้สร้างความผูกพันและสร้างความคิด ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้ฝึกสอนงาน (Coaching) โดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคคลในระยะยาว การส่งเสริม นวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จจะเพิ่มระดับการชี้แนะ(Direction)มีการมอบอำนาจ(Empowerment) มีส่วนร่วม (Participation) ทีมงาน (Teamwork) ให้สูงขึ้น 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เข้ากับธรรมเนียม มาตรฐาน และค่านิยมหรือหมายถึงสิ่งต่างๆที่ทำในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวผลักดันและส่งผลต่อการกระทำและการตัดสินใจซึ่งมีความสำคัญต่อ สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และการทำงานเป็นทีมจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้มีนวัตกรรมได้ ส่วนบรรยากาศในการทำงานของบริษัทที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมที่มีบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การ อื่นๆ บรรยากาศการทำงานจะสร้างขึ้นโดยผู้จัดการที่ให้ความสนใจในการเพิ่มระดับมาตรฐาน มีความชัดเจนในเป้าหมายและความคาดหวัง ความรับผิดชอบจะมีการมอบอำนาจอย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่นให้การยอมรับความคิดใหม่ๆ การกำหนดทิศทางและการริเริ่มได้รับการส่งเสริมในระดับสูงจากบรรยากาศองค์การซึ่งมันก็จะส่งเสริมกิจกรรมนวัตกรรมของผู้จัดการและพนักงาน 3) การสร้างความคิดใหม่ (Generation of Ideas) การทดลองเปรียบเสมือนเชื้อเพลิงให้กับนวัตกรรมในองค์การ (Organizational Innovation) ซึ่งองค์การจะต้องทุ่มเทกับการลงทุนในด้านนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างความคิด ซึ่งการลงทุนนี้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม จากผลการศึกษาวิจัยขององค์การที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมพบว่ามีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา มากกว่าองค์การอื่นและคู่แข่ง องค์การจะต้องสนับสนุนทรัพยากรด้านนวัตกรรมซึ่งถือเป็นคำมั่นสัญญา ที่สำคัญที่สุดในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์การที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด จะมีการพัฒนาหรือเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากรโดยการเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานการส่งเสริมให้มีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) ผู้จัดการควรสนับสนุนให้พนักงานกล้าเสี่ยงบนพื้นฐานของเหตุและผล และจะต้องสร้างบรรยากาศองค์การให้การยอมรับและสนับสนุนเมื่อเกิดความล้มเหลวในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและจะไม่มีโทษบุคคล กลุ่มหรือทีมงานที่เป็นผู้สร้างนวัตกรรม 4) วิธีการรวบรวมให้เกิดความคิดใหม่ (Novel Combination of Existing Approaches) ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของนวัตกรรม วิธีการใหม่

ไม่ได้เป็นผลมาจากความคิดใหม่ๆเพียงเท่านั้น ความคิดเก่าๆยังสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ได้ถ้ามีการควบคุมในแนวทางการผลิต (Productive) มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งถือเป็นการสร้างความสามารถ พลังที่เกิดจากความสามัคคีและโอกาสในการพัฒนาเพื่อสร้างตลาดใหม่ในการดำเนินธุรกิจ การทำงานเป็นทีมข้ามสายงานซึ่งถือเป็นรูปแบบการทำงานพื้นฐานในการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมซึ่งจะต้องมีการส่งเสริมให้มีการร่วมปฏิบัติงานกันแบบไม่เป็นทางการและการร่วมมือกัน ซึ่งจะต้องมีการจับเก็บความคิด (Capturing Idea) และมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมและมีการแพร่กระจายความคิดไปทั่วทั้งองค์กร 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Implementation) ความสำเร็จของนวัตกรรมต้องการมากกว่าความคิดดีๆ การจะเป็นองค์การนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยวิธีการใหม่ในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผลิตภัณฑ์ และบริการเพื่อนำไปสู่อนาคต จากผลการวิจัยพบว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นตัวชี้วัดหนึ่งขององค์การที่ได้รับการยอมรับ องค์การผู้นำทางนวัตกรรมจะสามารถคาดหวังผลสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมได้จากการวัดในการจัดการผลการปฏิบัติงานและระบบการจ่ายค่าตอบแทน แต่สิ่งที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญมากกว่าก็คือ การมีระบบการให้รางวัลที่สิ่งจูงใจ (Incentive) ในกิจกรรมนวัตกรรมอย่างเพียงพอ

Kuczmariski (2003, p536) ได้ให้องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน
- 2) ผู้บริหารด้านนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรมด้วยความพยายาม
- 3) มีความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
- 4) ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน
- 5) ลูกค้ำจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนาระบบงาน
- 6) จัดตั้งทีมข้ามสายงานสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- 7) มีการให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่
- 8) สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม
- 9) วัดประเมินผลระบบและนวัตกรรม

Harvard Business School (2003, pp80-129) ได้เสนอว่าองค์การจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์การนวัตกรรมนั้นจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 2) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 3) ผู้นำในองค์การเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 4) มีองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 5) มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
- 6) มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน
- 7) มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม
- 8) มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง
- 9) มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์การ

Holder and Matter (2008) เสนอองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม ไว้ดังต่อไปนี้

- 1) วิสัยทัศน์ขององค์การ (Organizational Visioning) การมุ่งเน้นสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การนวัตกรรม ที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตที่มีพื้นฐานมาจากความเป็นจริงใน

ปัจจุบัน องค์การนวัตกรรมมุ่งไปสู่ตลาดโลกและการมองหาโอกาสใหม่ๆที่ไม่มีคู่แข่งเป้าหมายทางการเงินระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสื่อสารและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นและการสนับสนุนนวัตกรรม เช่น การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรและการมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม 2) วัฒนธรรมองค์การ (Culture) องค์การนวัตกรรมต้องมีวัฒนธรรมที่เป็นแนวทางและความเชื่อในการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ และทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทีมงานและอาชีพมีการกระจายอำนาจ (Share Authority) ทำให้พนักงานรู้สึกมีความปลอดภัย (Personal Security) มีอิสระและความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง ยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด วัฒนธรรมองค์การนวัตกรรมจะต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายในการทำงานขององค์การวัฒนธรรมจะต้องสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆทำให้รู้สึกสนุกในการทำงานซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ 3) ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของระบบข้อมูลข่าวสาร ควรจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องโดยการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อมซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ มันจะช่วยให้การตัดสินใจระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องไม่จำกัดการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานและส่งเสริมให้มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันซึ่งจะช่วยให้ได้มาซึ่งข้อมูลและการเผยแพร่ องค์การควรรหาช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับพนักงานในองค์การ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ผู้ช่วยในการระดมสมอง (Computer Assisted Brainstorming) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert system) 4) กิจกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Energy and Activity Flow) องค์การนวัตกรรมต้องแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมต่างๆ (Activity Flow) นั้น ไม่ได้เป็นเส้นตรงเหมือนกับองค์การในยุคคลื่นลูกที่สอง องค์การจะต้องมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่นอกเหนือจากงานประจำ 5) การพัฒนาพลังงานในทรัพยากรมนุษย์ (Human Energy Development) การพัฒนาพลังงานทรัพยากรมนุษย์จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทดลองนวัตกรรม ความสนุกสนาน ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาบุคคลในองค์การ การพัฒนาพลังงานทรัพยากรมนุษย์จะเน้นในการพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Intrapersonal) และมนุษย์สัมพันธ์ การสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านองค์การวัฒนธรรมวิชาชีพ 6) รูปแบบองค์การ (Organizational Form) จะต้องมียุทธศาสตร์การทำงานที่เป็นอิสระและมีการทำงานแบบทีมที่มีความหลากหลาย (Multifunctional) เพื่อความสำเร็จของงาน 7) การประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) จะต้องมีการประเมินผลการทำงานที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของพันธกิจและงานที่เกี่ยวข้องนวัตกรรมโดยเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับประโยชน์จากความสำเร็จขององค์การ

8) ผู้นำ(Leader) ผู้บริหารจะต้องมองหา ค้นหาความคิดใหม่ของพนักงานแล้วช่วยสนับสนุนให้พนักงาน ได้สร้างสรรค์ความคิดใหม่อยู่เสมอ

Von Stamm (2008, pp1-2) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม ไว้ดังนี้ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) จะต้องมีความชัดเจนสามารถบอกได้ว่าที่ไหนคือที่ที่ องค์การต้องการและอยากจะเป็นในอนาคต 2) รูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำองค์การต้อง สนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ พนักงาน กล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้ควรมีอยู่ในทุกระดับ ขององค์การ โดยควรจะเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์การก่อนเป็นอันดับ 3) กระบวนการ (Process) องค์การควรมีกระบวนการที่เอื้อต่อการสนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรม 4) วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากเครื่องมือและการทำงานของ ฝ่ายบุคคล ความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือ การทดลอง และการเรียนรู้จาก ความล้มเหลวสิ่งนี้เป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน (Physical Environment) สามารถมีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ในองค์การ เช่น การร่วมมือ โอกาสในการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมใน การทำงานจะเป็นสัญญาณที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร

พสุ เดชะรินทร์ (2547 หน้า 166) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม ประกอบด้วยสิ่งสำคัญดังต่อไปนี้ 1) ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การ นวัตกรรม (Innovative Organization) ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร 2) โครงสร้างองค์การที่มี ความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) บุคลากรที่จะ ทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆในกระบวนการนวัตกรรม 4) การทำงานเป็นทีม 5) การฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานด้านนวัตกรรม 6) บรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ 7) ความเชื่อมโยง กับปัจจัยภายนอกองค์การ 8) เครื่องมือต่างๆที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม 9) การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพจากองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมที่มีการนำเสนอในมุมมองต่างๆ จากนักคิดและ นักวิชาการหลายท่านข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รวมองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน จากนั้นจึงได้สรุปองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมไว้ 12 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย (Vision Strategy and Goal) 2) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 3) วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (Culture Value and Climate) 4) ผู้นำ (Leader) 5) บุคลากร (People) 6) ทรัพยากร (Resource) 7) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) 8) การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) 9) การ สื่อสาร (Communication) 10) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information Management) 11) การประเมินและการลำเลียงความคิด (Assessment and Pipeline Idea) 12)

เครือข่าย (Network) ในแต่ละองค์ประกอบมีกิจกรรมและการดำเนินการตามที่นักคิดและนักวิชาการได้กล่าวเอาไว้ซึ่งสามารถสรุปให้เห็นได้ชัดเจน

ดังนั้นสรุปได้ว่า แนวคิด McKinsey (7S Framework) เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์การโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านให้สอดคล้องประสานกัน ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรและเป้าหมายที่ต้องการ

2.5 การพัฒนาสู่องค์การนวัตกรรม

องค์การนวัตกรรม เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่างๆ ในองค์การที่เหมาะสมต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและความสำเร็จในการแข่งขันให้กับองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้มีผู้เสนอแนวทางพัฒนาสู่องค์การนวัตกรรมไว้ ดังนี้

จิรพรรณ จันทร์วิเชียร (2559 หน้า 29-31) ได้สรุปถึงแนวทางการพัฒนาองค์การให้มิลักษณะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม หรือ Innovative Organization อย่างแท้จริงนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้และความเข้าใจคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม อีกทั้งต้องทำความเข้าใจว่า คำว่า “องค์กรนวัตกรรม” ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการมีหน่วยงานทางด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่ต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่จัดว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) มีการกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมรวมถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารและเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้ 2) ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร เห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญและต้องมีบุคลากรสำคัญทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆภายใต้กระบวนการนวัตกรรมไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำ การดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กรยังต้องมุ่งมั่นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการมุ่งมั่นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลาย (Cross functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆได้ บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม 3) การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์โดยที่การตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงานแบบเห็นหน้าเห็นตากัน

และพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรมี การสื่อสารพูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำเข้าสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ 4) ผู้นำองค์กรต้องสร้าง องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริงและการจะเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมได้นั้นความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญเนื่องจากหลาย ครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ จาก ภายนอกเข้ามาสู่องค์กรไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ คู่ค้าและพันธมิตร ทางธุรกิจรวมถึงจาก ความต้องการของผู้บริโภค

สรุปได้ว่ากลไกในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์ประกอบที่ สำคัญขององค์กรจะต้องมีความชัดเจนของเป้าหมาย ครอบคลุมและมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและ องค์กรความรู้ต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดทิศทางและวิธีการ พัฒนาการที่มีประสิทธิภาพรวมถึงมีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในแต่ละส่วนงานให้เกิดความมุ่งมั่น ที่จะทำงานในส่วนของตนให้สอดคล้องและเกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางด้านการสร้างคุณค่าแก่องค์กรร่วมกันรวมถึงต้องอาศัยผู้นำ ที่ต้องให้การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนวัตกรรมและ สนับสนุนให้บุคลากรของตนมีความกล้าคิดกล้าทำ ผู้ปฏิบัติงานที่พร้อมจะเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นอยู่เสมอรวมถึงมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ มีการประเมินและปรับปรุงที่ต่อเนื่องส่งผลให้เกิดประโยชน์และมีคุณค่าสูงสุด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในองค์การนวัตกรรม

รหัส	รายการ	Peter and Waterman , 1988	Quinn 1991	Higgins 1995	Adair 1996	Christiansen 2000	Tidd and others 2001	Dundon 2002	Harvard business 2003	Martins and Terblanche 2003	Institute of work Psychology 2003	Hoder and matter 2008	Von Stamm 2008	พสุ เดชะรินทร์ 2547	สำนักงานนวัตกรรมฯ 2547	นที วังจิด 2550	จิรพรรณ จันทร์วิเชียร 2559	รวม
1	วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	14
2	วิเคราะห์ความต้องการ		/	/						/			/					4
3	มีโครงสร้างองค์การ	/			/	/		/		/	/	/		/				8
4	มีแนวดำเนินการ/ระบบ เน้น การเปลี่ยนแปลง	/	/	/	/	/	/	/			/		/			/	/	12
5	มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง		/	/		/		/			/		/	/	/			8
6	มีการเรียนรู้ร่วมกัน/การนิเทศ	/	/	/		/	/		/		/	/	/	/	/	/	/	12
7	พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม		/	/	/		/	/			/		/	/	/	/	/	12
8	ภาวะผู้นำการบริหาร	/		/		/		/		/		/		/		/	/	8
9	ทักษะ	/		/	/			/			/			/	/			8
10	การสื่อสาร/ทำความเข้าใจ		/		/	/	/	/	/	/	/	/		/	/		/	12
11	วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลง	/		/		/			/	/	/	/	/	/	/	/	/	12
12	การประเมินผล		/	/	/		/	/	/		/	/	/	/	/	/	/	13

ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดใช้องค์ประกอบจากการสังเคราะห์ตามตารางข้างต้นที่มีความถี่ ตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ หมายถึง สถานศึกษาต้องมีการกำหนดเป้าหมาย (Target) ในการพัฒนาหรือดำเนินการอย่างชัดเจน

2) มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ หมายถึง สถานศึกษาจะต้องมีการสื่อสารความเข้าใจ (Understanding) ถึงแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน เป็นความเข้าใจร่วมกัน และเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

3) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 โดยมีการเปลี่ยนแปลง (Reform) ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งด้านโครงสร้างการ

บริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอนโดยเปลี่ยนแปลงจากวิธีการสอนแบบเดิมเป็นการร่วมกันใช้ความรู้จากประสบการณ์เดิม และนำทฤษฎีการสอนแบบใหม่อย่างหลากหลาย มาใช้จัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

4) มีการทำงานเป็นทีม หมายถึง สถานศึกษาต้องเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม/เป็นกลุ่มสาระ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (Behavioral change) พฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อปรับปรุง แก้ไขและพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน สร้างสรรค์สื่อ และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ พัฒนาเทคนิควิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้

5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาต้องมีกระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศ (Instruction) ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบที่เหมาะสมตามการประชุมและตกลงกันในการทำ PLC และใช้กระบวนการนิเทศที่หลากหลาย แนะนำแนวทางเพื่อให้เกิดการพัฒนา เป็นการยอมรับฟังเสียงสะท้อนอย่างรอบด้านที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนของครู

6) มีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สถานศึกษาต้องส่งเสริมและดำเนินการใช้รูปแบบที่ต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทุกคนได้ยึดถือเป็นแบบแผน แนวปฏิบัติบรรทัดฐานใหม่ (New Normal) ให้สอดคล้องเป็นปกติของวิถีการทำงานของสังคม

7) การประเมินผลการดำเนินงาน หมายถึง สถานศึกษาต้องมีการประเมินผล (Evaluate) การดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและนำผลการประเมินสู่การแก้ไข ปรับปรุง เพื่อพัฒนาที่ต่อเนื่อง หรือควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.6 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้สรุปและจัดทำคู่มือการอบรมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC หรือ “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” สู่สถานศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา PLC ในระดับสถานศึกษาหรือ ระดับผู้ประกอบวิชาชีพนำเสนอเป็นองค์ประกอบของ PLC ที่มาจากข้อมูลที่รวบรวมและวิเคราะห์จากเอกสารทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศนำเสนอเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพ เป้าหมาย ทิศทาง เส้นทางและสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงเป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อน PLC ที่มีทิศทางร่วมกันโดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกัน (Sergiovanni, 1994) คือพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนเป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน (Hord, 1997) อาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่ม

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกันหรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการดังนี้ 1) การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) จากภาพความเชื่อมโยงให้เห็นภาพความสำเร็จร่วมกันถึงทิศทาง สำคัญของการทำงานแบบมอง “เห็นภาพเดียวกัน” (Hord, 1997; Hargreaves, 2003) 2) มีเป้าหมายร่วม (Shared Goals) เป็นทั้งเป้าหมายปลายทางระหว่างทางและเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคนที่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งเป็นความเชื่อมโยงให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายในการทำงานร่วมกันโดยเฉพาะเป้าหมายสำคัญคือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hargreaves, 2003; Schmoker, 2004; DuFour, 2006) 3) คุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นการเห็นทั้งภาพเป้าหมายและที่สำคัญเมื่อเห็นภาพความเชื่อมโยงแล้วภาพดังกล่าวมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและของงานจนเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนักของผู้สมาชิกใน PLC จนเกิดเป็นพันธะสัญญาร่วมกัน หลอมรวมเป็น “คุณค่าร่วม” ซึ่งเป็นขุมพลังสำคัญที่จะเกิดพลังในการไหลรวมกันทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกัน (Hord, 1997; DuFour, 2006; Hargreaves, 2003) และ 4) ภารกิจร่วม (Shared Mission) เป็นพันธกิจแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายร่วม รวมถึงการเรียนรู้ของครูในทุกๆภารกิจสิ่งสำคัญคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ ที่มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ (Hord, 1997) โดยการเริ่มจากการรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ร่วมกันของครู (Louis & Kruse, 1995; Senge, 2000; DuFour, 2006)

องค์ประกอบที่ 2 ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) ทีมร่วมแรงร่วมใจพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่าเป้าหมายและพันธกิจร่วมกันด้วยใจจนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน (Louis, Kruse, & Marks, 1996) การเรียนรู้ของทีมและการเรียนรู้ของครูบนพื้นฐานงานที่มีลักษณะต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกันจากสถานการณ์ที่งานจริงถือเป็นโจทย์ร่วม (Hargreaves, 2003; Stoll & Louis, 2007) ให้เห็นและรู้เหตุปัจจัย กลไกในการทำงานซึ่งกันและกัน แบบละวางตัวตนให้มากที่สุด (There's no I in team) (DuFour, 2006) จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงานจนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงานและพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนาบนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจและการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐานการรับฟังและความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างไรก็ตามการที่ PLC เน้นการขับเคลื่อนด้วยการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจที่ทำให้ลงมือทำและเรียนรู้ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ต่อเนื่องนั้นซึ่งมีลักษณะพิเศษของการรวมตัวที่เหนียวแน่นจากภายในนั้นคือการเป็นกัลยาณมิตรทำให้เกิดทีมใน PLC อยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ที่ต่างช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลซึ่งกันจึงทำให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่มีความสุข

ไม่โดดเดี่ยว (Sergiovanni, 1994) ซึ่งรูปแบบของทีมจะมีเป็นเช่นไรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์หรือพันธกิจในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วมสอน ทีมเรียนรู้และกลุ่มเรียนรู้ เป็นต้น (วิจารณ์ พานิช, 2555)

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมใน PLC มีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญคือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมและภาวะ ผู้นำร่วมกันให้เป็น PLC ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกันรายละเอียดดังนี้ 1) ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมเป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกใน PLC เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ (Kotter & Cohen, 2002) จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อน PLC ได้โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงานอย่างตระหนักรู้และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคน (Olivier & Hipp, 2006) จนเป็นแบบที่มีพลังเหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานด้วยกันอย่างวิสัยทัศน์ร่วม (Hargreaves, 2003) รวมถึงการนำแบบไม่นำโดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าวควรมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การโค้ชผู้ร่วมงานได้ การสร้างมนต์ทัศน์ การมีวิสัยทัศน์การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น (Thompson, Gregg, & Niska, 2004) 2) ภาวะผู้นำร่วมกันเป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิก PLC ด้วยการกระจายอำนาจเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” (Hargreaves, 2003) ในการขับเคลื่อน PLC มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำหรือครูทำหน้าที่เป็น “ประธาน” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ไม่ใช่ “กรรม” หรือ ผู้ถูกกระทำ และผู้ถูกให้กระทำ (วิจารณ์ พานิช, 2555 ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพแต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันใน PLC นั่นคือ “อำนาจทางวิชาชีพ” (Hargreaves, 2003) เป็นอำนาจเชิงคุณธรรมที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันหรือกำหนดร่วมกันเพื่อยึดถือเป็นแนวทางร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลายใน PLC (Thompson et al., 2004) กล่าวโดยสรุป คือภาวะผู้นำร่วมดังที่กล่าวมามีหัวใจสำคัญคือนำการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของแต่ละคนทั้งสมาชิกและผู้นำโดยตำแหน่งเมื่อใดที่บุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตจนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสุขในวิชาชีพของตนเองและผู้อื่น ภาวะผู้นำร่วมจะเกิดผลต่อความเป็น PLC

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning and Development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครูรายละเอียดดังนี้ 1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก อ้างถึงแนวคิด ของ Dale (1969) แนวคิดกรวยประสบการณ์ (Cone of Experience) ยืนยันอย่างสอดคล้องว่าการเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์ตรงจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้ได้มากที่สุดด้วยบริบท PLC ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Sergiovanni, 1994) จึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ (Dufour, 2006) ทำให้บรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครูรู้สึกไม่โดดเดี่ยว คอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันถือเป็นพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันที่ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น สะท้อนการเรียนรู้สุนทรีย์ สนทนา การเรียนรู้สืบเสาะแสวงหาการสร้างมโนทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การคิดเชิงระบบ การสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้บนความเข้าใจการทำงานของสมองและการจัดการความรู้ เป็นต้น (สุรพล ธรรมรมดี และคณะ, 2553; Stoll & Louis, 2007) 2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างในหรืออู่อุณหภูมิภาวะความเป็นครูให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยสำคัญคือการเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครูเพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้วจึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของศิษย์ตนเองอย่างถ่องแท้จนสามารถสอนหรือจัดการเรียนรู้โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญรวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน(Hargreaves,2003)ที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้ สติ การฟัง การใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูได้อย่างแท้จริงนั้นจะเป็นจิตที่เต็มไปด้วยความรัก ความเมตตากรุณา และความอ่อนน้อม เห็นศิษย์เป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียนผู้มีพลังเรียนรู้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญและการฝึกสติ เป็นต้น (สุรพล ธรรมรมดี และคณะ, 2553) กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพของ PLC นั้นมีหัวใจสำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขของทีมเรียนรู้ เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบนาตนเองของครูเพื่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง และวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 5 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในชุมชนมีคุณลักษณะคือมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัยหรือปลอดภัยใช้อำนาจกดดันบนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิง

คุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาศึกษาและผู้เรียนสอดคล้องกับ Sergiovanni(1994) ที่ว่า PLC เป็นกลุ่มที่มีวิสัยทัศน์ต่อกันเป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นจากภายในใช้ความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกันทำให้ลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครูเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันทั้งในเชิงวิชาชีพและชีวิตมีความศรัทธาร่วมอยู่ร่วมกันแบบ “สังขะ” ถือศีลหรือหลักปฏิบัติร่วมกันโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นชุมชนที่ยึดหลักวินัยเชิงบวกเชื่อมโยงการพัฒนา PLC ไปกับวิถีชีวิตตนเองและวิถีชีวิตชุมชนอันเป็นพื้นฐานสำคัญของสังคมฐานการพึ่งพาตนเอง (สุรพล ธรรมรัตน์ และคณะ, 2553) มีบรรยากาศของ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นเป็นวิถีแห่งอิสรภาพยึดความสามารถและสร้างพื้นที่ปลอดการใช้อำนาจกดดัน (Boyd, 1992) ดังกล่าวนี้อาจขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนถึงเครือข่ายที่สัมพันธ์กับชุมชนต่อไป

องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการหันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทนและเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืนจัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชนมีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (Sergiovanni, 1994) หรือโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชนเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบที่ทีมงานเป็นหลัก (Hord, 1997) การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศและอื่นๆที่ตามความจำเป็นและบริบทของแต่ละชุมชน (Boyd, 1992) โดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สุรพล ธรรมรัตน์ และคณะ, 2553) มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชนเน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความแตกแยกและมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุปทั้ง 6 องค์ประกอบของ PLC ในบริบทสถานศึกษาแล้วคือ เอกลักษณะสำคัญของความเป็น PLC แสดงให้เห็นว่าความเป็น PLC จะทำให้ความเป็น “องค์กร” หรือ “โรงเรียน” มีความหมายที่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริงซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ PLC ด้วยกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือที่ยึดเหนี่ยวกันด้วยวิสัยทัศน์ร่วมมุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพและชุมชนกัลยาณมิตรแสดงถึงการรวมพลังของครูและนักการศึกษาที่เป็นผู้นำร่วมกันทำงานร่วมกันแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ

นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคล้ายคลึงกับการเสริมสร้างชุมชนทางวิชาชีพด้วย ดังนี้

Senge (1990, p.3) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการในหนังสือเรื่อง วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรเรียนรู้ (The fifth disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ประกอบด้วย 1) บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเองจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผลเพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบ และขยายขอบเขตความรู้ออกไประดับต่อมานำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้นมีขอบเขตกว้างขวางขึ้นด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่ คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้ การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จภายใต้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลาความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กรก็คือการเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นการเรียนรู้โดยปริยาย - การเปิดใจ (Open - mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้ เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้นโดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้จริง” ในเรื่องหนึ่งการรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรจึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้าหรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้นและสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อนั้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่เมื่อ

เวลาผ่านไปความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรใหม่ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกทีจนกลายเป็น “ไม้ตายซาก” ในองค์กรซึ่ง เป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง 2) แบบแผนความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธในการฝึกสติรักษาศีลและดำรงตนอยู่ในธรรมะเป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจและการแปลความหมายต่างๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าที่ต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกันโดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับหรือขัดแย้งกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจและมองภาพรวมของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรจะมีผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกร่วมและผูกพันมิใช่เป็นเพียงแต่การยินยอมเท่านั้น 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้นเรียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กร แห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทีมแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่นแต่ไม่ได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ

เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองทีละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้ ความสามารถในการปรับกระบวนการทัศน์เรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาคือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees) ซึ่งที่กล่าวมาทั้ง 5 ข้อข้างต้น จะหล่อหลอมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความคิดเชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้ นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบหรือโมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีทีมที่ร่วมแรงร่วมใจกัน การส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำ การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพให้ทุกคนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวในด้านวิชาชีพและนำความรู้ความสามารถมาช่วยกันสนับสนุนหรือส่งเสริมให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร

2.7 กระบวนการบริหารระบบคุณภาพ : PDCA

การพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพบุคลากรทุกคนต้องพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องหรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่าการบริหารระบบคุณภาพซึ่งได้รับแนวคิดและหลักการของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพที่ได้รับการยอมรับของหน่วยงานต่างๆไปได้แก่การใช้วงจรเดมมิ่งซึ่งแบ่งขั้นตอนการทำงานออกเป็น 4 ขั้นตอนหลักได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan : P) ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do : D) ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Check : C) ขั้นตอนที่ 4 การแก้ปัญหา (Action : A) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2540 : 13)

กระบวนการบริหาร PDCA ซึ่งประกอบด้วย Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) และ Act (การปรับปรุงแก้ไข) เป็นกระบวนการบริหารที่ได้เผยแพร่อย่างกว้างขวางในปี 1950 โดย Edwards W. Deming นักบริหารส่วนใหญ่ได้เรียกวงจรนี้ว่า “วงจร Deming” โดยวงจร Deming เป็นวงจรกิจกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลาย นับตั้งแต่การบริหารกิจการต่างๆ การดำเนินชีวิตของบุคคลให้ประสบความสำเร็จ การทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการบริหารงานในองค์กรของรัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ โครงสร้างการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามวงจร PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนโดยมีรายละเอียด (ยุทธนา เกื้อกุล, 2560 : 129 – 160) ดังนี้

ขั้นตอนการวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆไปพร้อมกันด้วยข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผน การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารรับรู้สภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยอาศัยประสบการณ์ ทักษะและความรู้ที่แต่ละคนสั่งสมมาอย่างลงตัวการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การคิดและการวางแผนอย่างรอบคอบสามารถเชื่อมระหว่างปัญหาปัจจุบันและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสถาบันการศึกษา การวางแผนจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องให้ความสำคัญกระบวนการวางแผนจะต้องรวมถึงการพิจารณาเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีอยู่ อาทิ ทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรและงบประมาณ โดยจะต้อง มั่นใจว่าองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้มีการอยู่ร่วมกันอย่างลงตัว ดังนั้นการบริหารจัดการในสถานศึกษาต้องมีการวางแผนให้เป็นระบบ ครอบคลุมเพื่อให้การบริหารงานด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนที่วางไว้ทุกประการ

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Doing) เป็นการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใดๆจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆของสภาพงานที่จะลงมือปฏิบัติให้ถ่องแท้ก่อน ในกรณีที่เป็นการงานประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กน้อยอาจใช้วิธีการเรียนรู้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากอาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติจริง การปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและมีความชัดเจนต้องอาศัยผู้บริหารในการแบ่งภาระงานสู่ระบบย่อยและแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติ โดยมีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามความเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม การจัดการแบ่งภาระงานจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและมีการปรับปรุงสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตามลำดับ โครงสร้างการปฏิบัติ งานในองค์กรต้องมีความชัดเจนและมีการแบ่งงานตามความถนัดของแต่ละคน ผู้ปฏิบัติงานต้องทราบหน้าที่และกรอบงานของตนและพยายามปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยมิให้ขาดตกบกพร่อง และหากสามารถช่วยเหลืองานอื่นในองค์กรได้ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีเพื่อป้องกันมิให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจึงต้องมีความฉลาดและมองเป้าหมายขององค์กรว่าจะมีแนวโน้มไปทางไหนและนอกจากภาระงานของตนแล้วผู้ปฏิบัติงานสามารถช่วยเหลือการงานอย่างอื่นได้ตามความเหมาะสม โดยมีให้งานในหน้าที่หลักที่รับผิดชอบเกิดความบกพร่อง ดังนั้นทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการตั้งเจตนาที่ดีในการปฏิบัติต่างๆ การบริหารจัดการแบบค่อยเป็น

ค่อยไปจึงมีความจำเป็นและผู้บริหารต้องทราบถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพยายามให้พวกเขาได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและยึดมั่นกับองค์กรการที่องค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถนับเป็นจุดดีและจุดได้เปรียบขององค์กร

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Checking) เป็นขั้นตอนการเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากในการดำเนินงานใดๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานต่อไปในการตรวจสอบและการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องตรวจสอบด้วยการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน การตรวจสอบเป็นการประเมินและติดตามการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผนและเข้าสู่การปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงและแก้ไขกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นตามลำดับ เป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและความรับผิดชอบของแต่ละส่วนจากที่กล่าวมาข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดหน้าที่และบทบาท ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน และต้องมั่นใจว่ามีความสัมพันธ์เหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว จึงทำให้พวกเขามีความรับผิดชอบและพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบผ่านกระบวนการประเมิน โดยผู้นำต้องตรวจสอบ ว่าพวกเขาได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดและหากปฏิบัติหน้าที่อย่างดีตามที่ได้รับการมอบหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก็ถือว่าประสบผลสำเร็จและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปได้ แต่หากบกพร่องในการปฏิบัติงานก็ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

ขั้นตอนการปรับปรุง (Action) เป็นขั้นตอนการของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้าหรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ด้วย การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานต่างๆในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น นับเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นเพื่อสร้างความก้าวหน้าขององค์กรโดยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาาร่วมกันปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เมื่อใดก็ตามที่พบว่าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง มิฉะนั้นจะทำให้กระบวนการประเมินและตรวจสอบจะไร้ผล การปรับปรุงงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานเป็นสิ่งจำเป็น กระบวนการประเมินและตรวจสอบจะเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงระดับมาตรฐานว่าต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป

การปรับปรุงแก้ไขจึงต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการทำงานย่อมมีข้อผิดพลาด แต่ไม่ควรผิดพลาดหลายครั้ง เพราะผู้ปฏิบัติงานต้องเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและต้องปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และสิ้นสุดลงด้วยการมอบหมายการงานต่างๆ

สรุปโดยภาพรวมแล้วการบริหารงานในองค์กรส่วนใหญ่มีการนำหลักการปฏิบัติงาน PDCA เสมอโดยมีการดำเนินกิจกรรมบางกิจกรรมที่ครบวงจรในขณะที่บางกิจกรรมอาจจะไม่ครบวงจรตาม ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานในแต่ละองค์กรจะมีวงจร PDCA อยู่หลายๆวง วงใหญ่สุดคือวงที่มีวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นแผนงาน (P) แผนงานวงใหญ่อาจครอบคลุมระยะเวลาต่อเนื่องกันหลายปีจึงจะบรรลุผล การจะผลักดันให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปรากฏเป็นจริงได้จะต้องปฏิบัติ (P) โดยนำแผนยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานต่างๆขององค์กร แผนการปฏิบัติงานประจำปีจะก่อให้เกิดวงจร PDCA ของหน่วยงานขึ้นใหม่หากหน่วยงานมีขนาดใหญ่ มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ก็จะต้องแบ่งกระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานต่างๆทำให้เกิดวงจร PDCA เพิ่มขึ้นอีกหลายๆวงโดยมีความเชื่อมโยงและซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งหมดจะรวมกันเป็น (D) ขององค์กรนั้นซึ่งองค์กรจะต้องทำการติดตามตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาหรืออาจต้องปรับเปลี่ยนใหม่ในแต่ละปี (A) เพื่อให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้นปรากฏเป็นจริง

2.8 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นไว้เป็นแนวทางในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

คัมภีร์ สุตแท้ (2553, หน้า 179-188) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ปัญญา ทองนิล (2553, หน้า 24-25) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงโครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี ประสบการณ์ การคาดการณ์นำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552, หน้า 125) รูปแบบหมายถึงโครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆของรูปแบบนั้นๆ

มาลี สืบกระแสน (2552, หน้า 108-109) รูปแบบมีสองลักษณะ คือรูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงานและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูป

สมการคณิตศาสตร์หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวนหรือภาพหรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ

ทิตานา แคมมณี (2550, หน้า 220) ได้กล่าวอธิบายความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบหมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมยหรือจากทฤษฎีหลักการต่างๆและแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

Thinkexist (2008, p. 1) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่าเป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงานหรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้าหรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

Ardictionaary (2008, p. 1) ได้นิยามความหมายของรูปแบบ (Model) ว่าหมายถึงแบบจำลองที่เป็นสัดส่วนหรือเป็นประเภทเดียวกันกับของจริงหรือสัญลักษณ์ของการเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคตหรือแบบแผนของสิ่งที่เตรียมไว้

Stanford Encyclopedia of Philosophy (2006, p. 671) ได้ให้ความหมายว่ารูปแบบเป็นระบบหรือโครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไปเพื่อพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

Good (2005, p. 177) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมายด้วยกัน คือ 1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2. เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิดและ 4. เป็นชุดของปัจจัยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Raj (1996, p. 45) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบว่ามีความหมาย 2 ความหมายด้วยกัน คือ 1. รูปแบบ คือรูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้นและ 2. รูปแบบ คือตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะโดยสรุปแล้วรูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

Husen and Postlethwaite (1994, p. 3895) ได้ให้ความหมาย ว่ารูปแบบ คือโครงสร้างที่ถูกนำเสนอเพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างมาจากเหตุการณ์การหยั่งรู้ด้วยวิธีการอุปมาอุปไมยหรือได้มาจากทฤษฎี รูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี

Stoner and Wankel (1986, p.44) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบไว้ว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆได้ง่ายขึ้น

Bardo and Hartman (1982, p. 245) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า รูปแบบเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและหรือบรรยายคุณสมบัติที่บาร์โธและฮาร์ทแมนยังได้อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นต้องลงไปส่วนการที่จัดระบบรูปแบบหนึ่งๆจะต้องมีรายละเอียดตายน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัวทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆอย่างไร

Tosi & Carroll (1982, p. 74) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมิตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆและมีทั้งรูปแบบทั้งกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System/Contingency Model) ของ Brown & Moberg (1980, p. 56)

Procter & Paul (1978, p. 174) ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบใน Longman Dictionary of Contemporary English ว่าโดยสรุปแล้วรูปแบบจะมี 3 ลักษณะใหญ่ ดังนี้ รูปแบบที่หมายถึงสิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น และรูปแบบที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น หรือรูปแบบที่หมายถึงแบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864X เป็นต้น

Willer (1986, p. 125) ได้กล่าวถึงรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ที่เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rational) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Encyclopedia of Psychology, (2006, p.671) ให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ในหนังสือสารานุกรม ด้านจิตวิทยาและด้านการศึกษา ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รุ่ยย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลา และเทศะทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง วิธีการและแนวทางในการบริหารของสถานศึกษาหรือกรอบความคิดทางด้านหลักการต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นกระบวนการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ต่างๆในแต่ละด้านรวมทั้งกิจกรรมต่างๆในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่างๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไปสำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น (Keeves, 1988, pp. 561-565) ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ (Analogue Model) ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เป็นเช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถังตั้งนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. รูปแบบที่ใช้ภาษา (Semantic Model) เป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. รูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และหลักการสร้างทางภาษา (Semantic Model) เป็นโดยการนำเอาตัวแปรต่างๆมาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น (Causal Model) เช่น รูปแบบการลิดรอนมาตรฐาน (The Standard Deprivation Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Schwirian (1978 cited in Bardo and Hardman 1982, pp. 70-72) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญได้แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบอธิบายโดยพื้นที่เป็นจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น แบบจำลองโซนศูนย์กลาง (Concentric Zone Model) และรูปแบบการวิเคราะห์พื้นที่ทางสังคม (Social Area

Analysis Model) เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้นเป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่างๆ เช่น แบบจำลองการแยกที่อยู่อาศัย (Residential Segregation Model) เป็นต้น

Joyce & Weil (1992, p.74) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการประมวลผลข้อมูล (Information-Processing Models) เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลผลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. รูปแบบลักษณะบุคคล (Personal Models) รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะรายโดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

3. รูปแบบจำลองปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction Models) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. รูปแบบจำลองพฤติกรรม (Behavior Models) เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลัก จุดเน้นที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

Steiner (1990, p. 148) รูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง 2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆที่สัมพันธ์กัน

Bardo & Hartman (1982, p. 141) นักนิเวศวิทยาได้ให้ทัศนะซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ โดยแบ่งประเภทของรูปแบบ ด้วยการอธิบายลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่ เช่น แบบจำลองโซนศูนย์กลาง (Concentric Zone Model) และรูปแบบการวิเคราะห์พื้นที่ทางสังคม (Social Area Analysis Model) เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากร อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่างๆ เช่น แบบจำลองการแยกที่อยู่อาศัย (Residential Segregation Model) และรูปแบบที่ตั้งกลุ่ม (Group Location Model) เป็นต้น

Steiner (1990, p. 215) รูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆที่สัมพันธ์กัน รูปแบบตามความคิดเห็นของ Keeves (1988, p. 178) จำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

2.1 รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือเป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพเป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบแบบจำลองระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2.2 รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบชนิดนี้จะใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

2.3 รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผนหรือโครงการ (Schematic Models)

2.4 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือเป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

2.5 รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือเป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล

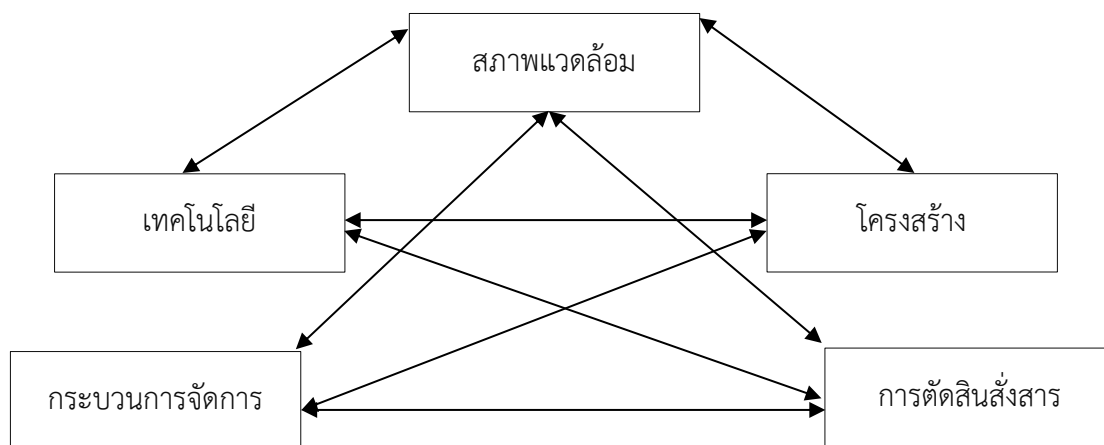
จากที่กล่าวมา รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นของแต่ละสาขาที่มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อในการขยายหรืออภิปรายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิรูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่างๆมาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

Husen & Postlethwaite (1994, p. 3865) และทิสนา แคมมณี, 2550, หน้า 220) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของรูปแบบได้ 4 องค์ประกอบดังนี้

1. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาสามารถทดสอบและสังเกตได้
2. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น ปรากฏกลไกเชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา
3. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา
4. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์การและการบริหารของ Brown & Moberg (1980, p. 17) มีลักษณะดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Brown & Moberg, 1980, p. 17)

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษา จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดการองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร และแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวถึงอีกครั้งหนึ่งในตอนที่ว่าด้วยการกำหนดองค์ประกอบในการกำหนดรูปแบบต่อไปโดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิดทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

Brown & Moberg (1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1.สภาพแวดล้อม (Environment) 2. เทคโนโลยี (Technology) 3. โครงสร้าง (Structure) 4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สมบุรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547, หน้า 354-355) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา 2. หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3. กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนาวิธีการ

และกิจกรรมการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและผลที่ต้องการและ 4. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550, หน้า 179-180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2. กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3. จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4. โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5. หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6. วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7. สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8. การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9. การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (2550, หน้า 274-275) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้ประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550, หน้า 226-227) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบ ไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. องค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย หลักการ การมีส่วนร่วม และการกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ 2. องค์ประกอบโครงสร้าง 3. องค์ประกอบกระบวนการดำเนินงาน และ 4. องค์ประกอบด้านการสนับสนุน

พิเชษฐ โพธิ์ภักดี (2553, หน้า 159-160) ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย 1. หลักการของรูปแบบ 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 โครงสร้างและสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1. ฐานะของสถานศึกษาและความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนกลาง 2. บทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้อำนวยการ 3. การกระจายอำนาจภารกิจ การจัดการศึกษา 4. หน่วยงานกำกับติดตาม ตรวจสอบและส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของโรงเรียน 5. มาตรฐานและการประกันคุณภาพผู้เรียน ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขความสำเร็จ 1. การนำไปสู่การปฏิบัติ 2. เงื่อนไขความสำเร็จในส่วนการบริหารขององค์การ

ไมตรี บุญทศ (2554, หน้า 149-153) สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่คล้ายกันไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบหลัก คือ 1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4. วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5. แนวการประเมินรูปแบบโดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ พร้อมมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษา และนำรูปแบบไปใช้

มีศิลป์ ชินภักดี (2555, หน้า 22) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนสถาบันหรือองค์การซึ่งประกอบด้วย 1.เทคโนโลยี 2.โครงสร้าง 3. บทบาท 4. เป้าหมาย หรือความคาดหวังส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) บุคลิกภาพ 3) กระบวนการบริหาร 4) การตัดสินใจสั่งการ 5) ความต้องการและส่วนสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย 1) ชุมชน 2) แหล่งเรียนรู้ 3) เศรษฐกิจ 4) การมีส่วนร่วมทางด้านการบริหารสถานศึกษา

สมชัย จรรย์ไพบูลย์ (2555, หน้า 16) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่คล้ายกันไว้ว่า ควร มีองค์ประกอบหลัก คือ 1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4. วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5. แนวการประเมินรูปแบบ โดยมี คำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบพร้อมมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ โดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรจำนวนเท่าใด มี โครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆที่กำลังศึกษา ซึ่ง จะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก ใน การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดที่สอดคล้องกันขององค์ประกอบของรูปแบบที่นักการศึกษา ได้แบ่ง องค์ประกอบไว้โดยเลือกองค์ประกอบที่ส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกัน ได้องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยสำหรับการสร้างรูปแบบการวิจัยในครั้งนี้มี 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ ระบบการบริหาร แบบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การนำรูปแบบไปใช้ การประเมินผลและเงื่อนไขความสำเร็จและ ข้อจำกัดมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ใน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรม พัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และด้านผลลัพธ์และภาพความสำเร็จของโรงเรียน

ลักษณะของรูปแบบที่ดี

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 6) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้อง ถูกยกเลิก

3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

5) รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

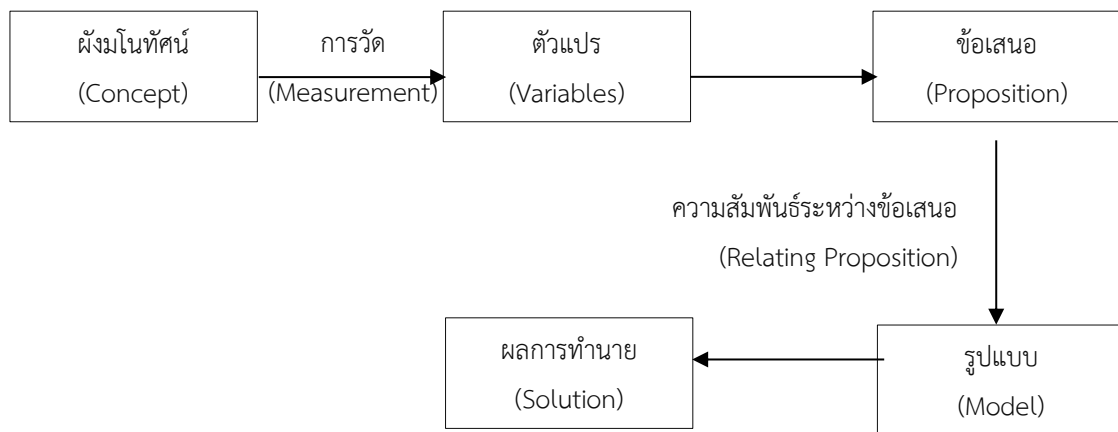
Keeves (1988, p. 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ (1)รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ (Associative Relationship) (2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกตซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ (3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วยและ (4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่ารูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการทำนายผลที่จะเกิดขึ้นสามารถตรวจสอบได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบควรชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจนและ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดหรือมโนทัศน์ใหม่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่และเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

5.1 การสร้างรูปแบบ

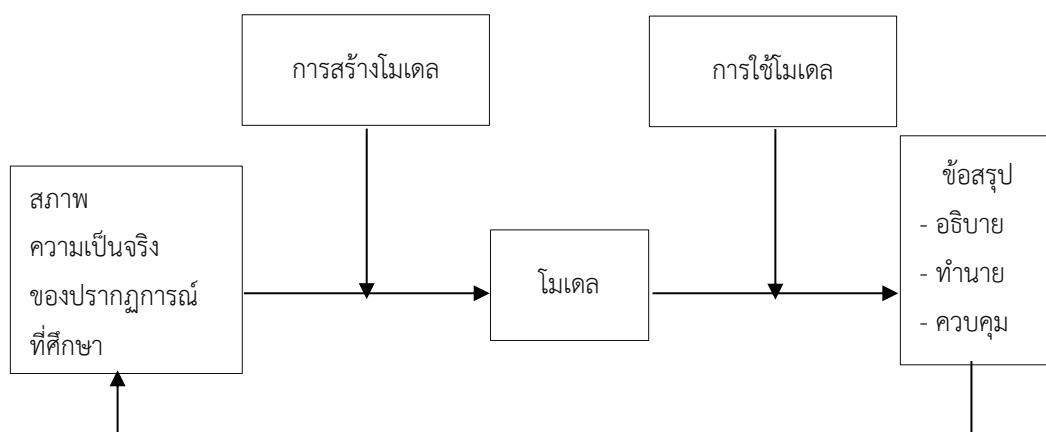
Steiner (1990, pp. 1-2) และ Keeve (1988, p.172) ได้กล่าวถึงการสร้างรูปแบบคือ การกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไรและสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆซึ่งขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนไว้ในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
ที่มา: Steiner (1990, pp. 1-2) และ Keeve (1988, p.172)

จะเห็นได้ว่าจุดเด่นการสร้างรูปแบบตามแนวคิดของ Steiner คือ รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้นต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างสามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้นและสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆสำหรับการพัฒนาแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริงและมีการประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

Miyakawa (2007, p. 3) เสนอการสร้างรูปแบบว่าเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่งเราอาจไม่ศึกษาปรากฏการณ์เรื่องนั้นโดยตรงก็ได้แต่เราศึกษาโดยวิธีการสร้างรูปแบบเพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบ
ที่มา: Miyakawa (2007, p. 3)

รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษาและอีกประการหนึ่งสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง คุณสมบัติของรูปแบบทั้ง 2 ประการนี้ มีลักษณะขัดแย้งกันเองกล่าวคือ ถ้าเราสร้างรูปแบบให้สอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์มากเท่าใด รูปแบบจะสลับซับซ้อนมากขึ้นทำให้การนำรูปแบบไปใช้มีความยุ่งยากในทางตรงกันข้าม ถ้าเราเน้นความสะดวกในการนำเอารูปแบบไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ก็ต้องเขียนรูปแบบให้ง่ายเข้าไว้ รูปแบบก็ไม่ค่อยสอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งทำให้การนำรูปแบบไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัด

ดังนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นจึงต้องมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบโดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ การสร้างรูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูล และการทดสอบรูปแบบเป็นกิจกรรมที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากโครงสร้างของรูปแบบจะเป็นตัวกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จะนำไปใช้ทดสอบรูปแบบ ผลของการทดสอบรูปแบบย่อมนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น

Keeves (1988, p. 67) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ ดังนี้

- 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา
- 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
- 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
- 4) นอกจากคุณสมบัติต่างๆที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

บรรจง เจริญสุข (2552, หน้า 92-93) แบ่งขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา ออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและหลักธรรมาภิบาล สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 24 คน ด้วยเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม

รมย์ พะโยม (2555, หน้า 17) สรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจากแนวคิดหลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สอบถามผู้บริหารสถานศึกษา

2) การสร้างรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลจากการสังเคราะห์ขั้นตอนที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาโดยสนทนากลุ่ม

3) การประเมินรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 15 คน พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

สมยงค์ แก้วสุพรรณ (2552, หน้า 138-145) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ

- 1) วิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล
- 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้การสนทนากลุ่มและจัดเวทีวิพากษ์
- 3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา
- 4) ประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2553, หน้า 9-10) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนาารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมา ก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไป การศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

- 1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย
- 2) การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้ 3 วิธี ดังนี้

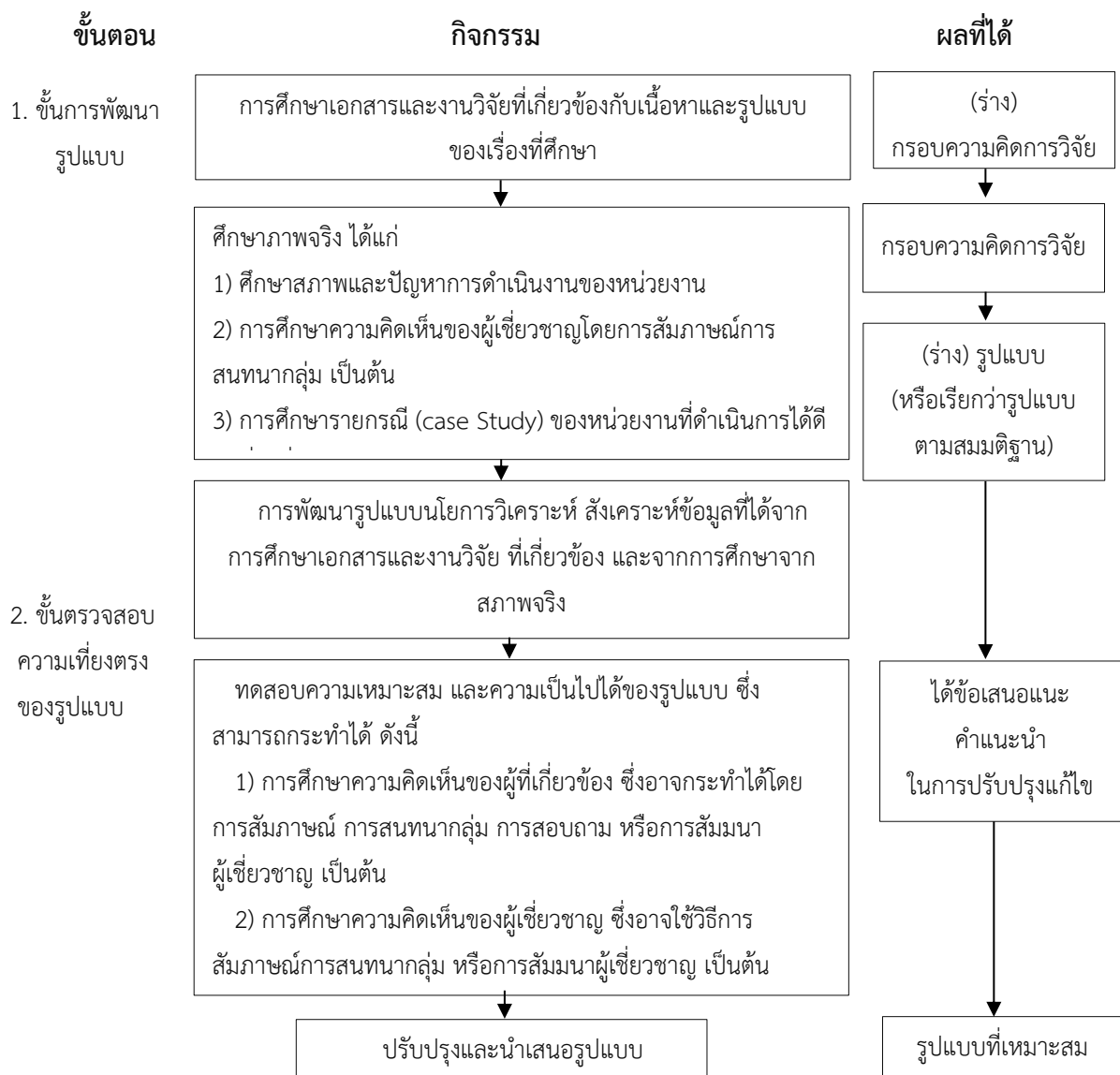
2.1) การศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงานโดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

2.2) การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษาเพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

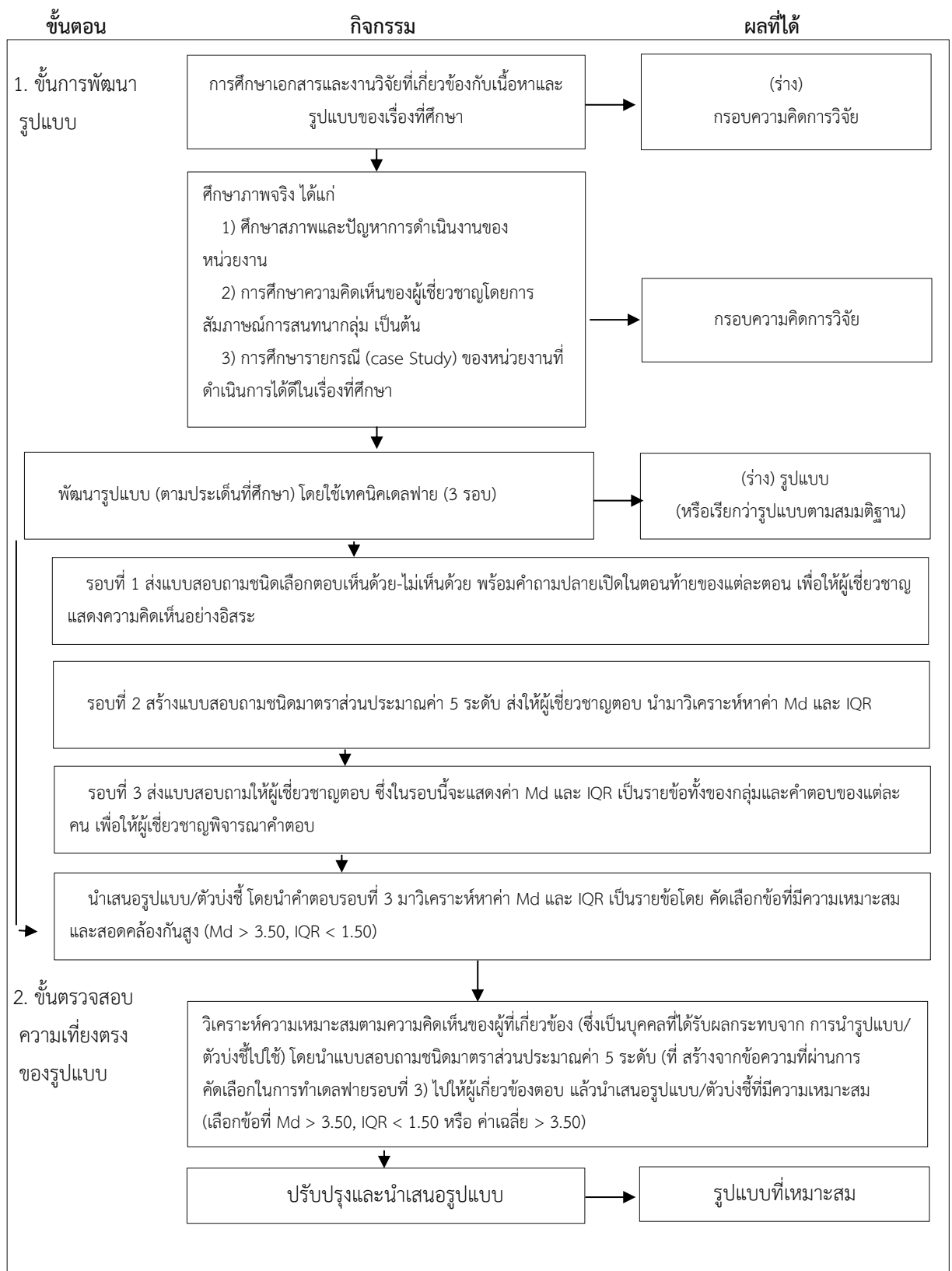
2.3) การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

3) การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1) และ 2) มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมาแต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นซึ่งกระบวนการสร้างและพัฒนารูปแบบสามารถแสดงเป็นภาพที่ 8 และ 9 ดังนี้



ภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนการพัฒนาแบบกรณีที่ 1 ร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์เอกสาร
และการศึกษาจากสภาพจริง
ที่มา: วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 9-10)



ภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ กรณีที่ 2 ร่างรูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย
ที่มา: วาโร เฟ็งสวัสดี (2553, หน้า 11)

ดังนั้นสรุปได้ว่าขั้นตอนการสร้างรูปแบบจะต้องมีการปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำแนวคิดที่ได้จากการศึกษามากำหนดขอบเขตของการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษา 2) สร้างกรอบแนวคิดของการศึกษามาศึกษาสภาพจริงตามประเด็นต่าง ๆ ที่อยู่ในขอบเขตของการศึกษาหรือกรอบแนวคิดของการศึกษา 3) พัฒนารูปแบบตามประเด็นที่ศึกษา 4) ร่างรูปแบบตามสมมติฐาน 5) วิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบ และ 6) ปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสม

5.2 การพัฒนารูปแบบ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) พัฒนารูปแบบหรือพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองตลอดจนการทดสอบรูปแบบที่ดีให้มีคุณภาพการจะนำไปสู่สถานการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอน ใหญ่ๆ คือการสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

การพัฒนารูปแบบซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2557, หน้า 13) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนี้ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้น หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาสภาพจริงจากการรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลองระบบบริหาร

คุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2557, หน้า 198-209) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่ศึกษา ขนาดของกลุ่มที่เพียงพออยู่ระหว่าง 10-15 คน หากผู้เชี่ยวชาญมีขนาดตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมากจนคงที่ซึ่งผู้วิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายมักนิยมกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่า 17 คน

2. กำหนดประเด็นแนວໂນ້ມและสร้างเครื่องมือในการวิจัย การเก็บข้อมูลจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะใช้แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า

3. ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลกว้างๆจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้คำถามปลายเปิด การเก็บข้อมูลรอบนี้ต้องชี้แจงจุดมุ่งหมายของการเก็บข้อมูล

4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง ทั้งนี้ต้องทำการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อนำไปให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นต่างๆที่ปรากฏในข้อความทุกประเด็น จัดทำแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายปิดในรูปมาตราประมาณค่าสำหรับเก็บข้อมูลในรอบที่สอง

5. ทำเดลฟายรอบที่สอง ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

6. ทำเดลฟายรอบที่สามหรือสี่ ขึ้นอยู่กับการได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติโดยปกติการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้สองรอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ

7. สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิดหรือการหาฉันทามติในเทคนิคเดลฟายสามารถกำหนดได้ด้วยค่าสถิติ 2 ประเภท โดยประเภทแรก คือ กำหนดด้วยค่าร้อยละ เพื่อแสดงให้เห็นอัตราส่วนผู้ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับใด และมีการแสดงแจกแจงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลว่ามีลักษณะของคำตอบกระจายในลักษณะใด ประเภทที่สอง คือ การใช้สถิติที่วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง เพื่อบ่งบอกระดับความคิดเห็นของกลุ่มในลักษณะสรุปรวมและแสดงค่าสถิติการกระจายเพื่อให้ทราบระดับความแตกต่างทางความคิดเห็นของสมาชิกว่ามีมากน้อยเพียงใด เกณฑ์ที่ใช้ในการระบุฉันทามติจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของค่าสถิติที่ใช้การตรวจสอบระดับฉันทามติมีเกณฑ์พิจารณา 2 ส่วน คือ การกำหนดระดับความเห็นพ้องกันของเสียงส่วนใหญ่และการกำหนดเกณฑ์การยุติกระบวนการเดลฟาย เมื่อสมาชิกไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงทางความคิดจากรอบที่แล้ว

สรุปเทคนิคเดลฟายเป็นระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ศึกษาปัญหาที่อาศัยการตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยผู้เชี่ยวชาญไม่ต้องมาประชุมร่วมกัน ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานด้วยการออกแบบสอบถามจัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ เมื่อได้รับคำตอบคืนก็ทำการประมวลผลส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบสถานการณ์ด้านความคิดเห็นโดยอาจให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเมื่อได้รับคำตอบ ผู้วิจัยจะทำการประเมินอีกครั้งว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันในความคิดเห็นเดิมหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากถือว่าได้รับความเห็นที่ใช้ได้

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบดังนี้

Willer (1986, p. 83); บุญชม ศรีสะอาด (2557, หน้า 43) กล่าวว่าการพัฒนาารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้าง (Construct) รูปแบบ และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาารูปแบบสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างหรือพัฒนาารูปแบบและการตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนาารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนาารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบใน

รูปแบบ ดังนั้นการพัฒนาในรูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงานโดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนาในรูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หรือแม้กระทั่งการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในการพัฒนาแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ จะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดยประยุกต์ใช้เกณฑ์มาตรฐานของคณะกรรมการประเมินทางการศึกษา (the Joint Committee on Standards of Educational Evaluation) ภายใต้งานดำเนินงานของ Stufflebeam and Shinkfield

(1990, p. 159) ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, หน้า 54-56) ดังนี้

1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่ง Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆและต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆจึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตาม ทัศนคติและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

3. การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะ ใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้น เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็น แบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4. การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลอง ใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตาม กิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป กระบวนการพัฒนารูปแบบตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ดังนั้น จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสร้าง รูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องการทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้น จากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบและประเมินผลหาคุณภาพของรูปแบบ โดยสรุปแล้วการพัฒนา รูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่คือการสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบเป็นต้น

2.9 การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

การศึกษาแบบเทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยวิธีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้ กันอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะในกรณีที่จะทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นที่กระจายอยู่ตามสถานที่ แตกต่างกันที่ไม่สามารถมาประชุมร่วมกัน สามารถร่วมแสดงความคิดเห็นและประโยชน์อีกอย่างหนึ่งคือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระและสามารถแสดง ความคิดเห็นที่แตกต่างจากกลุ่ม ซึ่งทำให้การศึกษามีความละเอียดยิ่งขึ้น (Pfeiffer, 1991)

Linstone & Turoff, (1975) สรุปไว้ว่า การศึกษาแบบเดลฟาย เป็นเทคนิคที่ใช้ในการหา ความคิดเห็นรวมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นใดประเด็นต่างๆที่ต้องการทราบและเป็นเทคนิคที่หา ความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Consensus) ของผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่จำเป็นต้องให้ ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนั้นมานั่งเผชิญหน้ากันในที่ประชุม ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้วิธีการทางไปรษณีย์และเป็น เทคนิคที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มนักวิชาการทางการศึกษาอย่างมาก เนื่องจากเป็นวิธีที่มีระบบใช้ความ คิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆอย่างแท้จริงและผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านสามารถแสดงความ

คิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และเป็นอิสระโดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของบุคคลอื่นและไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของเสียงส่วนใหญ่หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการหรือกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปมติจากข้อค้นพบที่ได้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้อง โดยที่ผู้วิจัยไม่ต้องนัดหมายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกันเหมือนกับการระดมสมอง (Brain Storming) แต่ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบซึ่งวิธีการนี้จะทำให้สามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่และเวลาแตกต่างกันได้โดยไม่มีข้อจำกัด ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และอิสระ สามารถถ่วงรอนความคิดเห็นของตนเองได้อย่างรอบคอบปราศจากการขึ้นนำจากกลุ่มและไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของผู้อื่น ทำให้ได้ข้อมูลน่าเชื่อถือรวมทั้งประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการวิจัย

ลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟาย

ลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟาย มี 5 ประการ ดังนี้ (Linstone & Turoff, 1975)

1. เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยใช้แบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นในแต่ละรอบๆ ข้อค้นพบที่ได้จากมติของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือก็ต่อเมื่อผู้เชี่ยวชาญกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาอย่างแท้จริง

2. เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีที่ไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆมีอิทธิพลต่อการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ทราบว่ามีผู้ใดบ้างที่อยู่ในกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามและจะไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นแต่ละข้อคำถามอย่างไร จะทราบเฉพาะคำตอบของตนเองเท่านั้น การเสนอความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจึงมีความเป็นอิสระและเป็นความคิดเห็นส่วนตัวมากที่สุด

3. เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสอบถาม โดยหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้เชี่ยวชาญมาเผชิญหน้ากันโดยตรง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ถูกต้องและเชื่อถือได้จึงต้องมีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามหลายรอบโดยทั่วไปรอบแรกมักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด รอบต่อไปจะเป็นแบบสอบถามปลายปิดและแบบมาตราส่วนประเมินค่าในรอบสุดท้าย

4. ในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถามด้วยการถ่วงรอนอย่างละเอียดและรอบคอบและเพื่อให้ได้คำตอบเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจะแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่เห็นสอดคล้องกันในแบบสอบถามแต่ละข้อที่ตอบ กลับ

ไปยังผู้วิจัยในรอบที่ผ่านมาเพื่อนำเสนอในรูปของสถิติแล้วส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่งเพื่อพิจารณาว่าจะยืนยันคำตอบเดิมหรือจะเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่พร้อมระบุเหตุผล

5. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะใช้สถิติเบื้องต้น เช่น การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางได้แก่ ฐานนิยม มัธยฐาน ค่าเฉลี่ย และการวัดการกระจายของข้อมูล

ลักษณะของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย มี 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการศึกษาความเป็นไปหรือศึกษาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นโดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีธุรกิจ สังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา ที่ผู้วิจัยต้องการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อใช้ในการเตรียมการวางแผนการบริหาร การจัดการและการตัดสินใจ

2. เป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบถูกต้องแน่นอน แต่สามารถทำวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาได้โดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาดังกล่าว เพื่อหาข้อสรุปและแนวโน้มของความเป็นไปได้

3. เป็นปัญหาที่ต้องการศึกษาจากความคิดเห็นหลายๆ ด้านจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิประจำสาขานั้นๆ

4. ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของแต่ละคน มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินปัญหาโดยรวม โดยไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อผู้ให้ข้อมูลหรือผู้เสนอแนะความคิดเห็นอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น อาจเป็นปัญหาการวิจัยที่มีความขัดแย้งมาก

5. ประสบปัญหากับการพบปะแบบเผชิญหน้าโดยตรง ในการระดมสมองหรือการประชุมบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อมูล อันเนื่องมาจากปัญหาทางด้านเวลา การเดินทาง สภาพภูมิศาสตร์หรืองบประมาณ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ทำให้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายประสบความสำเร็จ มี 4 ประการ ดังนี้ (Pfeiffer, 1991)

1. ผู้วิจัยจะต้องมีเวลามากเพียงพอในการส่งแบบสอบถามแต่ละรอบๆ ไปยังผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งมียุทธวิธีการติดตามการตอบกลับจากผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่องและได้ผล ทั้งนี้เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีภารกิจค่อนข้างมากและการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมหลายรอบ ปัญหาที่มักประสบในการใช้เทคนิคเดลฟายก็คือเวลาที่ใช้ไปในแต่ละรอบของผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยเอง

2. การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องพิจารณา ดังนี้

2.1 ผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาอย่างแท้จริงไม่ควรคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยอาศัยความคุ้นเคยส่วนตัว ติดต่อกันหรือสถานที่ทำงานอยู่ใกล้กัน

2.2 จะต้องคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความสนใจในเรื่องที่ผู้วิจัยทำการวิจัยและเต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยตลอดทั้งกระบวนการ รวมทั้งยินดีสละเวลาตอบแบบสอบถามในแต่ละรอบๆ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องแจ้งให้กับผู้เชี่ยวชาญได้ทราบก่อนว่าจะมีการเก็บข้อมูลหลายรอบ

2.3 มีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากเพียงพอเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ซึ่งไม่มีข้อกำหนดว่าควรใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนเท่าใด ผู้วิจัยบางคนกล่าวว่าควรใช้จำนวน 10 - 15 คน หรือจำนวน 10 - 17 คน

3. แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจะต้องมีคุณภาพและมีความเที่ยงตรง รวมทั้งวัดผลได้ตรงตามความต้องการ เข้าใจง่ายชัดเจนและง่ายต่อการตอบ นอกจากนี้ยังควรเว้นระยะในการส่งแบบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ให้ห่างกันนานเกินไป เนื่องจากอาจมีผลทำให้ผู้เชี่ยวชาญลืมหेतุดผลของการตอบในรอบที่ผ่านมาได้

4. ผู้วิจัยจะต้องมีการเตรียมตัวและดำเนินการดังนี้

4.1 จะต้องทำความเข้าใจในกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายอย่างละเอียด เพื่อให้การวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละรอบเป็นไปตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ

4.2 มีเวลาเพียงพอในการส่งและเก็บแบบสอบถาม มีกลยุทธ์ในการติดตามหรือทวงถามแบบสอบถามที่ได้ผล รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่ย่อท้อ ซึ่งโดยทั่วไปการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะใช้เวลาน้อยกว่าการวิจัยประเภทอื่น

4.3 มีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ โดยให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีความลำเอียง แม้ว่าบางข้อจะมีผู้เชี่ยวชาญบางคนจะไม่ตอบก็ตาม รวมทั้งสามารถดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย มี 4 ขั้นตอนดังนี้ (Linstone & Turoff, 1975)

1. กำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัย ประเด็นปัญหาของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบถูกต้องและสามารถทำวิจัยได้โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการตัดสินใจหรือวางแผนการดำเนินการ โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะต้องเป็นผู้ที่รู้จริงและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา นอกจากนี้ยังจะต้องคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาให้ สามารถตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้น กระบวนการวิจัยและสามารถติดต่อได้สะดวก

สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามจะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่า มีจำนวนเท่าใด แต่จากผลการประชุมประจำปีของ California Junior Colleges Association เมื่อปีพ.ศ. 2514

ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่าถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย จึงใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คนเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญน้อยกว่านี้ก็ได้ แต่อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะสูงขึ้นตามตารางที่ 2 (Macmillan, 1971. p 52)

ตารางที่ 2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 - 5	1.02 - .70	.50
5 - 9	.70 - .58	.12
9 - 13	.58 - .54	.04
13 - 17	.54 - .50	.04
17 - 21	.50 - .48	.02
21 - 25	.48 - .46	.02
25 - 28	.46 - .44	.02

3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายก็คือแบบสอบถาม โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3 - 4 รอบ ขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับ โดยทั่วไปจะใช้เวลาในการส่งและตอบกลับแบบสอบถามแต่ละรอบไม่เกิน 2 สัปดาห์ ดังนั้น การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายทั้งกระบวนการ จะใช้เวลาประมาณ 2 - 3 เดือน ในแต่ละรอบประกอบด้วยแบบสอบถามแบบต่างๆ ดังนี้ (Macmillan, 1971. p 53)

รอบที่ 1 : แบบสอบถามแบบปลายเปิด เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Opened End) ซึ่งเป็นการถามอย่างกว้างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัย เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน กำหนดเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืนภายในเวลา 2 สัปดาห์ สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบนี้ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบโดยละเอียดแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบของปัญหาในรอบต่อไป

รอบที่ 2 : แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า เป็นแบบที่พัฒนาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเข้าด้วยกัน รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก หลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งรอบที่ 2 นี้จะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความคิดเห็นในลักษณะของการจัดระดับความสำคัญในคำถามแต่ละข้อรวมทั้งระบุ

เหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยลงในช่องว่างท้ายข้อความ นอกจากนี้ยังสามารถเขียนคำแนะนำเพิ่มเติมได้อีกด้วย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามรอบนี้ ส่วนใหญ่จะหาค่ามัธยฐานฐานนิยมหรือพิสัยระหว่างควอไทล์หรือค่า IR (Interquartile Range)

รอบที่ 3 : แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า เป็นการพัฒนาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ถ้าพบว่าค่า IR มีค่าน้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญค่อนข้างสอดคล้องกัน สามารถสรุปความได้ แต่ถ้าค่า IR มีค่ามาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดค่อนข้างกระจัดกระจาย ยังไม่สามารถสรุปความใดๆ ได้ จะต้องสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่เป็นรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มค่าของค่ามัธยฐานค่า IR และเขียนเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญเพิ่มคำตอบได้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ การเก็บข้อมูลรอบที่ 3 นี้ จึงมีความสำคัญมากเนื่องจากการยืนยันคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเดิม ผู้วิจัยจะต้องมีความรอบคอบและไม่มือคุดใดๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการระบุเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คนได้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ที่ผ่านมาแล้ว

รอบที่ 4 : แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า เป็นการกระทำตามขั้นตอนเดียวกันกับรอบที่ 3 ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบนี้ได้คำตอบที่สอดคล้องกันกล่าวคือ ถ้าได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์หรือค่า IR น้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็สามารถยุติกระบวนการวิจัยและสรุปผลการวิจัยได้โดยทั่วไปการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จะมีความแตกต่างกันน้อยมาก ดังนั้นจึงอาจจะสรุปผลการวิจัยได้ตั้งแต่แบบสอบถามรอบที่ 3 ถ้าพบว่าค่า IR ที่ได้ในแต่ละข้อความมีค่าน้อยๆ แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในวงแคบๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลในรอบที่ 4

4. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จากแบบสอบถามรอบที่ 3 หรือรอบที่ 4 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นหลักแล้ว ผู้วิจัยก็จะสามารถสรุปคำตอบที่ได้ที่ละเอียดๆ จากแบบสอบถาม เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานข้อค้นพบภาพในอนาคตของปัญหาการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ข้อดีและข้อเสียของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

ข้อดีของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย มี 6 ประการ ดังนี้

1. มีความเชื่อถือ ผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะมีความน่าเชื่อถือมากและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เนื่องจากสาเหตุดังนี้

1.1 เป็นคำตอบที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความชำนาญพิเศษ ในสาขาวิชานั้นๆอย่างแท้จริง

1.2 ผลการวิจัยได้ผ่านกระบวนการพิจารณาจากการย้าถามหลายรอบจึงเป็นคำตอบที่ถกเถียงอย่างรอบคอบ ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นของผลการวิจัยสูง

1.3 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของกลุ่มเนื่องจากการไม่มีการแจ้งผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มให้ทราบและไม่ทราบด้วยว่าแต่ละคนเสนอความคิดเห็นอย่างไร ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจึงมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันและได้ตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกันทุกรอบ รวมทั้งมีโอกาสปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนจนเกิดความมั่นใจในคำตอบที่ได้

2. ใช้เวลาในกระบวนการวิจัยไม่มากเนื่องจากในกระบวนการเก็บข้อมูลแต่ละรอบจะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ ดังนั้นจึงใช้เวลาทั้งกระบวนการประมาณ 2-3 เดือน ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่ใช้เวลาสั้นๆ แต่ได้ผลน่าเชื่อถือและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

3. ใช้งบประมาณในการวิจัยไม่มาก เนื่องจากไม่ต้องมีการพบปะโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แต่ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลแต่ละรอบๆทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้มากซึ่งในปัจจุบันยังมีความสะดวกขึ้นเนื่องจากสามารถใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางในการตอบแบบสอบถามและติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้วิจัยได้

4. ทำการวิจัยได้ทุกสถานการณ์ สามารถเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่แตกต่างกันได้ทั้งสถานที่ สภาพภูมิศาสตร์และเวลา

5. เป็นวิธีวิจัยที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ซับซ้อน รวมทั้งผู้วิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องของความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ

6. วิเคราะห์ข้อมูลง่าย เนื่องจากใช้สถิติพื้นฐานเพียงค่าเฉลี่ย มัชยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์เท่านั้น

ข้อเสียของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย มี 5 ประการ ดังนี้

1. การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม หากไม่ใช่เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากภาพในอนาคตที่จะเป็นจริง

2. ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยตลอด รวมทั้งเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น เป็นเรื่องที่ไม่น่าสนใจ มีภารกิจมากหรือปัญหาอื่นๆ ส่งผลให้กระบวนการวิจัยล่าช้า

3. ขาดการวางแผนยุทธวิธีในการติดตามแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญหรือเกิดการสูญหาย ให้ได้รับคำตอบกลับคืนมาไม่ครบหรือได้คำตอบกลับคืนมาด้วยความยากลำบาก นอกจาก

นี้ยังพบอยู่เสมอว่าผู้เชี่ยวชาญซึ่งปกติจะมีภารกิจมาก ก็จะเดินทางไปต่างประเทศบ่อยครั้งทำให้ระยะเวลาการวิจัยล่าช้าไปจากกำหนดการ

4. ผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีอคติในการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบ ทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนและขาดความเชื่อถือ

5. ขาดการศึกษาข้อมูลประกอบการทำวิจัยอย่างเพียงพอ ถึงแม้ว่าการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะสรุปผลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักก็ตามแต่ผู้วิจัยจะต้องศึกษาข้อมูลในประเด็นที่จะทำการวิจัยเช่นกัน โดยเฉพาะรอบแรกซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด ประเด็นต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความคิดเห็น จะต้องครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัยทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายเป็นการศึกษาอนาคต ซึ่งให้ประโยชน์ต่อการตัดสินใจอย่างมาก เช่น ช่วยกำหนดกรอบการทำงานในการตัดสินใจเพื่อการวางแผน โดยเฉพาะการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ซึ่งสามารถกำหนดได้ด้วยการศึกษาอนาคต แม้จะเป็นเพียงความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นมากกว่าความถูกต้องแน่นอน แต่ก็ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ช่วยในการวางแผนและกำหนดกรอบนโยบายด้านต่างๆ รวมทั้งช่วยในการตัดสินใจเพื่อหาทางป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นก่อนจะกลายเป็นปัญหาวิกฤติ ช่วยในการตัดสินใจเลือกวิธีการป้องกันปัญหาจากวิธีต่างๆ ที่มีการเสนอทางเลือกไว้ให้ตลอดจนช่วยให้สามารถประเมินทางเลือกของนโยบายและการปฏิบัติโดยวิเคราะห์ถึงผลกระทบว่าเป็นไปได้อย่างไรที่จะมีติดอนาคตและช่วยเพิ่มโอกาสในการคัดเลือกทางเลือกหลายๆ ทางที่มีการนำเสนอไว้สำหรับประโยชน์ด้านอื่นๆ ก็คือช่วยในการเตรียมบุคลากรสำหรับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการศึกษาความเป็นไปได้ในอนาคตจะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความมั่นใจและพิจารณาเหตุการณ์ข้างหน้า โดยคำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งที่เป็นปัญหาและไม่ใช่ปัญหา การมุ่งเน้นไปข้างหน้าจะเป็นเหตุให้ทุกๆ ฝ่ายได้มีโอกาสพัฒนาสิ่งใหม่ๆ หรือระบบใหม่ๆ ขึ้นมาซึ่งเป็นพัฒนาการทางด้านความคิดที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ทำให้การเดินทางเข้าสู่อนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายยังเป็นเทคนิคทางด้านอนาคตศึกษาที่ดี ในการช่วยชักจูงให้ผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้ เกิดความตระหนักว่าทุกๆ คนสามารถสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาต่างๆ หรือเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ดังนั้น จึงพบในปัจจุบันว่าการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย เกี่ยวข้องทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากกว่าด้านอื่นๆ เนื่องปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อทุกคน ความจำเป็นของการศึกษาอนาคตจึงเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายจะต้องตระหนักและพิจารณาอย่างรอบคอบ

ดังนั้นสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวินิจฉัยหรือตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ

ยังมีโอกาสกลั่นกรองความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ได้

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบขององค์การนวัตกรรม

Ahmed (1998, pp 30-43) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นจะต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรที่มุ่งเน้นการเป็นวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องอาศัยความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างปัจจัยต่างๆขององค์กร ดังนั้นความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องเริ่มจากการสร้างสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีอิสระ มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานระดับล่าง มีความเชื่อว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม สนับสนุนการมีส่วนร่วมและรูปแบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มีทีมงานที่หลากหลาย วิชาชีพให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์กันอย่างสร้างสรรค์ เปิดรับความคิดจากภายนอก มีความยืดหยุ่นและยอมรับการเปลี่ยนแปลงไม่มีลำดับชั้นบังคับบัญชามาก มีการกระจายของข้อมูลข่าวสารทั้งจากข้างขึ้นบนและบนลงล่าง มีความรวดเร็วและยืดหยุ่นในการตัดสินใจ มีลักษณะโครงสร้างแบบระบบราชการน้อย 2) มีภาวะผู้นำที่มีพันธสัญญาและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนนวัตกรรม โดยเฉพาะผู้บริหารระดับอาวุโส มีการประกาศหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 3) มีการให้อิสระทางความคิดและส่งเสริมความกล้าเสี่ยง การปัจจุบัน ให้อิสระในการทดลองถึงแม้การกระทำที่ล้มเหลวยอมรับความผิดพลาด สร้างความท้าทายในสถานการณ์ อนุญาตให้มีการอภิปรายความคิด ไม่มีการลงโทษเมื่อพนักงานเกิดความผิดพลาด 4) การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก เช่น การมุ่งเน้นลูกค้าซัพพลายเออร์ 5) มีการสร้างบรรยากาศที่มีไว้วางใจ และเปิดเผยมีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นผู้รับฟังที่ดี ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ส่งเสริมการคิดแนวระนาบ 6) มีการสนับสนุนการทำงานข้ามสายงานภายในองค์กร มีการเคลื่อนย้ายพนักงานไปทำงานในที่ทีมงานหรือฝ่ายงานต่างๆ มีการทำงานเป็นทีม 7) มีตำนานและเรื่องราวเกี่ยวกับความสำเร็จต่างๆ ซึ่งมันจะเป็นสัญลักษณ์และแนวปฏิบัติของความสำเร็จ 8) การให้รางวัลและการยอมรับความคิดของพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและให้ความเคารพแก่ความคิดใหม่ๆ มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม เช่น การให้รางวัล (Award) การให้สนับสนุนทรัพยากรที่ในการสร้างนวัตกรรมและการฝึกอบรม มีการสนับสนุนทรัพยากรด้านเม็ดเงินงบประมาณ เวลา โอกาส เครื่องมือ โครงสร้างสนับสนุน เช่น สถานที่ทำงาน และเครื่องมือ รวมทั้งมีการฝึกอบรม และส่งเสริมการพัฒนาทักษะของพนักงาน

Martins & Terblanche (2003, pp 64-74) ศึกษาเพื่อสร้างตัวแบบการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อ

ปัจจัยสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ 1) พันธกิจ และ วิสัยทัศน์ (Mission and Vision) 2) การมุ่งเน้นลูกค้าหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) 3) ความคาดหวังถึงผลสำเร็จขององค์การ (Means to Achieve Objectives) 4) ภาพลักษณ์ขององค์การ (Image of the Organization) 5) กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) 6) ความต้องการของพนักงานและเป้าหมาย (Employee Needs and Objectives) 6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) 7) ผู้นำ (Leadership) นอกจากนี้วัฒนธรรม องค์การก็ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน 2) โครงสร้างองค์การ (Structure) ที่มีความ ยืดหยุ่น และให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจรวมทั้งสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม 3) เครื่องมือสนับสนุน (Support Mechanisms) ได้แก่ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับ การจัดสรร ทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น เวลา ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร 4) พฤติกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Behavior that Encourage Innovation) เช่น ความกล้าเสี่ยง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การคิดวิเคราะห์แสวงหา ความท้าทายในการทำงาน ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง 5) การ สื่อสารแบบเปิด (Open Communication)

Institute of Work Psychology (2003) ศึกษาเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม ซึ่ง งานวิจัยนี้ได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สามารถ เกิดขึ้นได้ภายใต้กระบวนการดังต่อไปนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และ ใฝ่รู้ 2) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3) การให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 4) การ สร้างรูปแบบในการระดมความคิด 5) การพัฒนาผู้จัดการที่สนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถด้าน นวัตกรรม 6) การกำหนดให้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน 7) การให้ โอกาสพนักงานในการตัดสินใจ 8) มีระบบการให้รางวัลและสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม 9) มีการฝึกฝนให้ ยอมรับกับความเสี่ยง 10) มีการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 11) ให้ การสนับสนุนด้านการศึกษา ค้นคว้าและวิจัย 12) ทำการ Benchmark ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สุจิตรา วงษ์สด, ศักดิ์ชาย นาคนก และ สอาด บรรเจิดฤทธ (2560) ศึกษาการพัฒนา แบบจำลองขององค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบจำลององค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจาก การทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร (2) ความพึงพอใจในงาน (3) องค์กรแห่งนวัตกรรม (4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน ทางโลจิสติกส์ และ (5) ผลการดำเนินงานและมี 22 องค์ประกอบย่อย 2) ผลการศึกษาอิทธิพลของ ตัวแปรในแบบจำลอง พบว่า ผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพล รวมในทิศทางบวกจาก ความพึงพอใจในงาน (SAT) สูงสุดมีค่าเท่ากับ 0.88 รองลงมาคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) มีค่า

เท่ากับ 0.78 ความได้เปรียบในการแข่งขันทางโลจิสติกส์ (COM) มีค่าเท่ากับ 0.48 และองค์กรแห่งนวัตกรรม (ORG) มีค่าเท่ากับ 0.06 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3. ผลการตรวจสอบแบบจำลององค์กรแห่งนวัตกรรม ขององค์กรธุรกิจในอนาคตทางโลจิสติกส์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่า $\chi^2 = 53.56$, $df=61$, $p=0.74560$ และค่าดัชนีความกลมกลืนที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับทุกค่าคือ $\chi^2 / df = 0.878$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.000, SRMR = 0.011 และผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์มีความเห็นที่สอดคล้องกับแบบจำลองที่นำเสนอ

สิริภักตร์ ศิริโท, รัตติญา ละเต็บชั้น และ วิวัฒน์ กิตติพงษ์โกศล (2560) ศึกษาความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรนวัตกรรม 9 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านวัฒนธรรม 5) ด้านการสื่อสาร 6) ด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี 7) ด้านอาคารสถานที่ 8) ด้านความรู้และ 9) ด้านความคิด สร้างสรรค์ซึ่งนำมาทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์กับระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญระดับมากกับปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ($x = 5.70$, $SD = 0.85$) และความรู้ ($x = 5.56$, $SD = 0.99$) และมีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาไทยในภาพรวมในระดับค่อนข้างมาก ($x = 5.29$, $SD = 0.79$) ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่สามารถเป็นตัวทำนายระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้มี 5 ด้านคือ ด้านโครงสร้าง ด้านวัฒนธรรม ด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี และด้านความคิดสร้างสรรค์โดยร่วมกันทำนายระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ร้อยละ 56.3

จักภัทสรณ์ ไตรรัตน์ และสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ (2563) ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา:โรงเรียนในสหวิทยาเขตวิภาวดี การศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้ม ทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาในสหวิทยาเขตวิภาวดีสู่องค์กรนวัตกรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ โรงเรียนในสหวิทยาเขตวิภาวดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต2 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรของผู้ให้ข้อมูลมีแนวโน้ม ทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาในสหวิทยาเขตวิภาวดีสู่องค์กรนวัตกรรม ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรในด้านนวัตกรรม สนับสนุนในการสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง ปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม สร้างทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ รักการทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันนำไปสู่การนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นขององค์กรและผู้บริหารควรจูงใจให้บุคลากรดำเนินงานด้านนวัตกรรมโดยให้รางวัลหรือยกย่องผู้ปฏิบัติสำเร็จ

มรกต จันทร์กระพ้อ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2562) ศึกษาการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ พบว่าองค์การแห่งนวัตกรรมนั้นเป็นองค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การโดยมีการบริหารจัดการด้วยการริเริ่มสิ่งใหม่หรือการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติผลิตภัณฑ์ บริการ โครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญจากการขับเคลื่อนองค์การด้วยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทีมงานและการจัดการความรู้ มีโครงสร้างองค์การแบบแนวราบและยืดหยุ่น สามารถกระจายอำนาจได้อย่างทั่วถึงรวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การที่เป็นส่วนประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ เป็นการปฏิรูปองค์การเพื่อประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การภายใต้แนวคิดของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมให้เกิดผลลัพธ์ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านสังคมและด้านธุรกิจ นอกจากนี้การประเมินผลด้านนวัตกรรมควรมีการจัดกระทำที่รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งานทำให้เข้าใจถึงภาพรวมด้านรูปธรรม เช่น รายได้จากลูกค้าใหม่ งบประมาณด้านนวัตกรรม เป็นต้น และภาพรวมด้านนามธรรม เช่น ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและนวัตกรรมทางวัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมที่มีความแตกต่างและมีความเป็นเลิศในการแข่งขันและยั่งยืน

ขวัญชนก แสงท่าง (2563) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสภาพและปัญหาของการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ได้แก่ 1) การศึกษาองค์ประกอบโดยใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและศึกษาสภาพและปัญหาโดยใช้แบบสอบถาม 2) การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งการศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาโดยรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักนำมาสู่การร่างรูปแบบโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการและตรวจสอบร่างรูปแบบโดยการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญและ 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสัมมนาประชาพิจารณ์ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 บท ซึ่งประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติและบทบาท

หน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน บทที่ 4 วิธีการปฏิบัติงานรายละเอียดการปฏิบัติงาน และบทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขและพัฒนางานและผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

จันทนา อุดม, (2563) ศึกษาการพัฒนาองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่องค์กรนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ในลักษณะที่เป็นกระบวนการเพื่อการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายนอกได้แก่ ความต้องการของลูกค้า คู่แข่งขันและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง สำหรับปัจจัยภายในได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรรวมทั้งสิ้น เมื่อนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในมาบูรณาการร่วมกันเป็นปัจจัยการขับเคลื่อนโดยอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผนวกกับความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมมาเป็นพลังแห่งการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จสมบูรณ์ตามความคาดหวัง

จากการศึกษาองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม เพื่อนำมากำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาสู่องค์การนวัตกรรมของสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) สร้างความเข้าใจร่วมกัน 3) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง 4) เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน 5) สร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ 6) สร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ และ 7) การประเมินผล

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการพัฒนาองค์การนวัตกรรม

Terziovski (2002, pp5-14) ได้ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกลยุทธ์นวัตกรรม 3 แบบ คือกลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป (Incremental) และแบบผสมผสาน (Integrated) ที่มีต่อความเป็นเลิศด้านผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์แบบที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) หรือเรียกว่า “Bottom-up” เป็นกลยุทธ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเหมาะสมกับการพัฒนาปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าและผลิตภาพในโรงงาน ส่วนกลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) เหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อการเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยี ส่วนกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Integrated) คือ มีทั้งแบบรุนแรงและแบบเพิ่มขึ้นนั้นส่งผลน้อยต่อความเป็นเลิศของผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาครั้งนี้ได้แนะนำให้ผู้จัดการใช้กลยุทธ์นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) อย่างต่อเนื่องเป็นหลักในการผลักดันการพัฒนาปรับปรุงและใช้กลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) ในช่วงเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์ บริการหรือกระบวนการ

Sahu (2004, pp8-13) ศึกษาเรื่องการนำ Product Scorecard และ Product Innovation Scorecard เข้ามาใช้ในการสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมในองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Strategy-Focused Product Innovation) ที่สามารถนำ Product Scorecard และ Product Innovation Scorecard เข้ามาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ได้ ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้เหมือนกับ Balanced Scorecard ที่ใช้สำหรับเป็นการอธิบายกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์โดยการใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดย Product Scorecard คือระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่ทำให้ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ มองผลการปฏิบัติงานของผลิตภัณฑ์จากหลายมุมมอง และใช้สำหรับสร้างความต้องการใหม่ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ตามเป้าหมายทางการเงินหรือพันธกิจที่เหมาะสม ส่วน Product Innovation Scorecard คือ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ทำให้วัดกร มองนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้จากหลายมุมมองและใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ระหว่างกระบวนการนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ที่ต่อเนื่องโดยนวัตกรรม ซึ่งทั้ง Product Scorecard และ Product Innovation Scorecard ใช้สำหรับการประเมิน การปรับปรุงการวางตำแหน่ง การจัดการวงจรชีวิตและส่วนอื่นๆ ของผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Sciulli (1995) ศึกษาความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อมกับรูปแบบนวัตกรรมในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบนวัตกรรมที่แตกต่างกัน 4 แบบ มีโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อม ดังนี้ 1) นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) มีโครงสร้างองค์กรแบบทางการน้อยและเป็นองค์กรขนาดเล็ก 2) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อยู่ในระดับต่ำสภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนสูง และเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 3) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อยู่ในระดับต่ำแต่มีระดับความเป็นทางการสูง 4) นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical Innovation) มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อยู่ในระดับต่ำมีสภาพแวดล้อมแบบบูรณาการและมีความซับซ้อนและเป็นองค์กร ขนาดใหญ่

Ahmed (1998, pp30-43) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อวัฒนธรรมและบรรยากาศสำหรับนวัตกรรม ผลการศึกษาเสนอลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structures) ที่ส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรมว่าควรมีอิสระจากกฎระเบียบ มีความไม่เป็นทางการและมีส่วนร่วมซึ่งกันและกันมีมุมมองความคิดเห็นและการตัดสินใจที่หลากหลายมีการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มีทีมงานร่วมสายงาน ให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์และจุดมุ่งหมาย เปิดรับความคิดจากภายนอกองค์กร มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการแบ่งระดับชั้นบังคับบัญชาและมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในทุกๆระดับขององค์กร ทั้งนี้ยังได้เสนอลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีอิสระและมีความยืดหยุ่นในการทำงานควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบให้กับพนักงานระดับล่าง มีโครงสร้างเป็นแบบกระจายอำนาจ พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีความเชื่อว่าบุคคล

สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการทำงานและมีความรวดเร็วและยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

Sununta & Bechter (2001, pp35-57) ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร โดยศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับระดับนวัตกรรมขององค์กร คือ ถ้าองค์กรมีโครงสร้างแบบเครื่องจักรมากเท่าไรก็จะมีนวัตกรรมน้อย และงานวิจัยได้เสนอแนะว่าองค์กรควรลดโครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นและแผนกหรือฝ่ายมากเกินไป เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

Jantan, Nasurdin & Fadzil (2003, pp213-226) ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมของการออกแบบขององค์กรนวัตกรรมกับประเภทของนวัตกรรมในประเทศมาเลเซียโดยในส่วนของโครงสร้างองค์กรนั้น พบว่าโครงสร้างองค์กรทั้งรูปแบบเป็นทางการ (Formalization) และรูปแบบรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) ไม่มีความสัมพันธ์กับประเภทของนวัตกรรม

Toh (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับนวัตกรรม โดยโครงสร้างองค์กรนั้นเน้นไปที่ประเด็นของโครงสร้างหน่วยวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ หน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่ถูกแบ่งออกมาอย่างเฉพาะเจาะจง (Specialize) กับการบูรณาการหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเข้ากับหน่วยงานอื่น ภายในหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Integrated) โดยผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์กรแบบทั่วไป (General) จะทำให้หน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตนวัตกรรมที่เป็นแบบหรือคุณลักษณะทั่วไป ส่วนโครงสร้างองค์กรแบบเฉพาะเจาะจง (Special) จะทำให้หน่วยงานวิจัยและพัฒนา ผลิตนวัตกรรมที่เป็นแบบเฉพาะเจาะจงด้วย ดังนั้น ถ้าองค์กรต้องการสร้างนวัตกรรมที่กว้างหรือแบบทั่วไปโครงสร้างองค์กรก็ต้องเป็นแบบทั่วไป แต่หากต้องการสร้างให้นวัตกรรมมีความเฉพาะเจาะจง โครงสร้างองค์กรก็ต้องมีความเฉพาะเจาะจงด้วย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ถ้าหากหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่มีความเฉพาะเจาะจงน้อย งานวิจัยและพัฒนาที่จะพัฒนานวัตกรรมที่มีขอบเขตที่กว้างขวางและถ้าหากมีการบูรณาการหน่วยงานภายในหน่วยงานวิจัยและพัฒนา งานวิจัยและพัฒนาที่มีแนวโน้มจะพัฒนานวัตกรรมที่มีขอบเขตที่กว้างขวาง เช่นกัน

Susanj (2000, pp349-361) ศึกษาวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของโรงงานในประเทศยุโรป ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมที่มุ่งนวัตกรรม (Orientation Innovation) เป็นตัวพยากรณ์ความแตกต่างที่ดีกว่าวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นในด้านอื่นๆ

Ismail (2005, pp639-654) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า ทั้งวัฒนธรรมการเรียนรู้และบรรยากาศแห่งการคิดสร้างสรรค์สามารถทำนายการเกิดนวัตกรรมได้ถึง 58.5% ทั้งนี้พบว่าวัฒนธรรม

องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์สูงมากกับนวัตกรรม ซึ่งมากกว่าบรรยากาศ การเรียนรู้ขององค์การ

Hartmann (2006, pp159-172) ได้ศึกษาวิจัยถึงบทบาทวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการกระตุ้นพฤติกรรม ด้านนวัตกรรมในบริษัทก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นพฤติกรรมด้านนวัตกรรม ซึ่งวัฒนธรรมสามารถสร้างให้พนักงานในองค์การมีพันธสัญญาด้านนวัตกรรมเสมือนเป็นค่านิยมองค์การและการยอมรับแนวปฏิบัติ (Norms) ด้านนวัตกรรมในองค์การ วัฒนธรรมในบริษัทก่อสร้างมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม ในการศึกษาพบว่าการกระตุ้นเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรม คือการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทันที มีช่องทางในการสื่อสารสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ภายในการให้อำนาจในการทำงานที่มีเอกลักษณ์หรืองานที่มีความสำคัญ การริเริ่มโครงการ นวัตกรรม การให้ระบบรางวัลและสิ่งจูงใจที่ความเหมาะสม

Kriengsak, Stewart & Mohamed (2008, pp407-422) ได้ทำการศึกษาวิจัยบทบาท ของบรรยากาศด้านนวัตกรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ กรณีศึกษาบริษัทออกแบบซึ่งการศึกษานี้ได้ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม ดังนี้ 1) บรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรม ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่นวัตกรรมความรู้สึก ปลอดภัยในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และการสนับสนุนด้านนวัตกรรม 2) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม ได้แก่ การส่งเสริมนวัตกรรมให้พนักงานมีอิสระและอำนาจในการทำงานให้การสนับสนุนและเอื้ออำนวยในการสร้างนวัตกรรม โดยผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อผลลัพธ์ของนวัตกรรมด้วย

Dobni (2008, pp539-559) ได้วิเคราะห์หาปัจจัยที่ใช้วัดวัฒนธรรมนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมนวัตกรรมแบ่งออกเป็น 4 มิติ 7 ปัจจัยดังนี้ 1) มิติความมุ่งมั่นตั้งใจด้านนวัตกรรม (1) ความชอบด้านนวัตกรรม (Innovation Propensity) ระดับของการสร้างนวัตกรรมในองค์การอย่างเป็นทางการ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และการปฏิบัติการเข้าไปในรูปแบบและกระบวนการของธุรกิจ (2) สมาชิกในองค์การ (Organizational Constituency) ระดับของพนักงานที่มีความผูกพันกับนวัตกรรมและคิดว่าพนักงานคิดเรื่องตนเองกับเพื่อนร่วมงานอย่างไรในเรื่อง คุณค่าความเท่าเทียมและการส่งเสริมในการองค์การ 2) มิติโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม (1) การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) ระดับของโอกาสในการฝึกอบรมและการศึกษาของพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม (2) ความคิดสร้างสรรค์และการเสริมพลัง (Creativity and Empowerment) ความสามารถของพนักงานในการสร้างสรรค์และการเข้าถึงการเสริมพลัง 3) มิติพฤติกรรมระดับปฏิบัติการที่มีความจำเป็นต่อตลาดและการมุ่งเน้นคุณค่า (1)

มุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) การแพร่กระจายความรู้ด้านลูกค้า คู่แข่งและความเข้าใจในห่วงโซ่คุณค่าที่อุตสาหกรรมของตนเอง (2) มุ่งเน้นคุณค่า (Value Orientation) ระดับของพนักงานที่มุ่งเน้นกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ 4) มิติสภาพแวดล้อมในการปรับใช้นวัตกรรม (1) บริบทในการนำไปปรับใช้ (Implementation Context) ความสามารถขององค์กรในการจัดการกับความคิดที่เพิ่มมูลค่า (2) ความสามารถในการเชื่อมโยงระบบและกระบวนการเข้ากับโอกาสในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่ได้เสนอไว้นั้นจะเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมนวัตกรรมหรือบรรยากาศขององค์กรกับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมหรือพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาทั้งหมดพบตรงกันว่าวัฒนธรรมหรือบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมหรือพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน นอกจากนี้ในแต่ละงานวิจัยยังได้ให้ข้อเสนอแนะถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรนวัตกรรมได้ด้วยซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่จะใช้วัฒนธรรมนวัตกรรมเพื่อประเมินว่าวัฒนธรรมนวัตกรรมควรเป็นอย่างไร

Institute of Work Psychology (2003) ศึกษาเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม ผลการศึกษาได้เสนอว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการลองทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะและความสามารถใหม่ๆ ในการที่จะนำไปใช้สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยเดียวกันนี้ ยังได้ระบุว่านวัตกรรมจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งหมายถึงพนักงานจะต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว นอกจากนี้องค์กรควรมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ใหม่ๆ

Tabor (2007) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำวัฒนธรรมและนวัตกรรมองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรสามารถสนับสนุนนวัตกรรมองค์กรได้โดยผู้นำนั้นจะต้องเข้าใจมูลค่าและมีส่วนร่วมกับองค์กร ผู้นำธนาคารต้องมีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดต่อการส่งมอบมูลค่าให้แก่ลูกค้าและผู้นำต้องมีส่วนร่วมกับองค์กรทั้งบุคลากร กระบวนการ องค์กร สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศ และพบว่านวัตกรรมในองค์กรถูกสร้างโดยบทบาทภาวะผู้นำ

Jong & Den Hartog (2007, pp41-64) ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานรวมถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการศึกษาครั้งนี้จึงได้พฤติกรรมของผู้นำ 13 ประการ ที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานและรวมถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ดังต่อไปนี้ 1) การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมด้วยการแสดงพฤติกรรมนวัตกรรม หมั่นแสวงหาโอกาส คิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และพยายามกับการพัฒนา 2) การกระตุ้นสติปัญญา เพื่อเป็นการเพิ่มการตระหนักในปัญหาและกระตุ้นให้ คิดใหม่เพื่อหาแนวทางใน

การปฏิบัติ กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมและผู้นำต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมเหล่านั้น จะยิ่งทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมมากขึ้น 3) การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด มีโครงสร้างการสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนการประชุมการทำงานแบบไม่ทางการ 4) การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและให้แนวทางการปฏิบัติและดำเนินกิจกรรมในอนาคต 5) การเป็นที่ปรึกษา มีการสอบถามถึงความคิดเห็นและการตัดสินใจของพนักงาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบพนักงานก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำให้คำแนะนำการ ตัดสินใจและความคิดต่างๆ ผู้นำต้องพูดคุยและให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนกับพนักงาน 6) การกระจายงานการให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเป็นอิสระ 7) การสนับสนุนนวัตกรรมการที่ผู้นำให้การสนับสนุนนั้นจะเป็นสิ่งที่จูงใจพนักงาน ผู้นำต้องช่วยเหลือพนักงานและไม่ลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาดให้มองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้ หัวหน้าต้องเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 8) การจัดการข้อมูลป้อนกลับ ผู้นำควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่พนักงานเพราะจะช่วยให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงตนเอง พร้อมทั้งการขอข้อมูลป้อนกลับจาก ลูกค้าด้วย สามารถนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 9) การนับถือ การชื่นชมหรือแสดงความนับถือพนักงานสามารถทำได้โดยการชมเชย การให้รางวัลหรือการเฉลิมฉลอง 10) การให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและวัตถุต่างๆ จะช่วยให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น 11) การให้ทรัพยากรทั้งเวลาและเงิน 12) การดูแลผู้นำต้องคอยหมั่นติดตามกระบวนการทำงานของพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 13) การมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงานและให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

Ailin & Lindgren (2008, pp98-103) ศึกษาภาวะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมี วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่น ในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งมั่นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์กร เพราะบทบาทของภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์กรกับกระบวนการนวัตกรรมต่างๆ ดังนั้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือ ต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรมและผู้นำจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

Jimenez & SanzValle (2005, pp364-381) ศึกษาวิจัยเพื่อหาว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใดที่มีความเหมาะสมกับนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของนวัตกรรม โดยรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมและสนับสนุนนวัตกรรม คือ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีคุณลักษณะดังนี้

ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Systems) ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentive-Based Compensation) มีโอกาสเติบโตทางอาชีพ (Internal Career Opportunities) และพนักงานมีส่วนร่วมสูง (High Employee Participation) และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมจะต้องมีความสอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

Li, Zhao & Liu (2006, pp679-697) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า (1) การเพิ่มเงินลงทุนฝึกอบรมพนักงาน การฝึกอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพและส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีหลักสูตรและการเรียนรู้จากการกระทำ (2) การสร้างแรงจูงใจภายในด้วยการยอมรับทางสังคม การสรรเสริญและเกียรติยศ ให้ความท้าทายทางด้านนวัตกรรมแก่บุคลากร และให้ความก้าวหน้าในการทำงาน (3) กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานและควบคุม ที่อนุญาตให้พนักงานทำผิดพลาดในกระบวนการนวัตกรรม ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันสูง และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมนั้น ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมเทคโนโลยี(Technology Innovation) และพบว่านวัตกรรม เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Wang & Zang (2005, pp544-559) ทำการศึกษาเพื่อหาโมเดลในตัวแบบ (Model) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ ผลการศึกษา พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงหน้าที่ (Functional HRM) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) โดยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์(Strategic HRM) นั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมโดยผลการศึกษา

Lievens, Moenaert & Jeg (1999, pp 23-47) ศึกษาเพื่อพัฒนากรอบของการสื่อสารภายในและภายนอกในกระบวนการนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) โดยศึกษาจากกรณีศึกษาโครงการนวัตกรรม 4 โครงการ ผลการศึกษาพบว่าคุณภาพของการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการสร้างกระบวนการนวัตกรรมใหม่ทางบริการการเงิน การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกในโครงการนวัตกรรมมีผลกระทบทางบวกต่อการลดความไม่แน่นอนเกี่ยวกับลูกค้า เทคโนโลยี คู่แข่ง และทรัพยากรทั้งยังช่วยสร้างบรรยากาศของโครงการที่ดี และพัฒนาความร่วมมือในทีมข้ามสายงานอีกด้วย ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างความตระหนักและความคาดหวังในด้านการบริการและสินค้าที่เป็นจริงของลูกค้า

Saleh & Wang (1993, pp14-21) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์องค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยที่เสนอแนะว่าองค์กรควรมีกลยุทธ์ที่เน้นความเป็นผู้ประกอบการมีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการเน้นให้มีการจัดการกับ

ความเสี่ยงซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความอดทนต่อความผิดพลาดและได้เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น การเน้นกลยุทธ์เชิงรุกจะช่วยในการแสวงหาโอกาสใหม่ๆให้กับองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม ทำให้ทราบว่าในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและศึกษาสภาพจริงขององค์กรและร่างรูปแบบการพัฒนาและสร้างรูปแบบนำมาทดลองใช้และมีการปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสมพร้อมที่จะนำไปใช้กับองค์กรได้จริง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบารุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ในครั้งนี้เป็นการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ตลอดจนการนำไปใช้และการประเมินผลจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบเดลฟาย (Delphi Technique) และใช้กระบวนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation) ในการนำรูปแบบที่เหมาะสมไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา มีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาและจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนใช้การสัมภาษณ์จากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบตามแนวทางการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ดังนี้

1.การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยการศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักการ ตลอดจนนโยบายและยุทธศาสตร์ การพัฒนาหรือโครงการของกระทรวงศึกษาธิการที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาดำเนินการในโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังเช่น โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม โรงเรียนส่งเสริมทักษะวิชาชีพ โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โครงการส่งเสริมการบริหารโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมความเป็นมืออาชีพใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสารและการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนใช้การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือสถานศึกษาต้นแบบด้านการส่งเสริมนวัตกรรมของกระทรวงศึกษาธิการ

2.การวิเคราะห์เอกสารตามแนวคิดทฤษฎี การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรนวัตกรรมแบบ7'S ของ Mckensay (Peter & Waterman 1988) และตามแนวคิดการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบ 5 Discipline ของ Peter Sange (1990) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรม

ขั้นที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นที่ 1 มาจัดทำเป็นร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม โดยศึกษาองค์ประกอบหรือโครงสร้างการบริหารงานที่สำคัญและมิติของการขับเคลื่อนหรือการบริหารจัดการองค์การไปสู่เป้าหมายโดยการจัดทำเป็นแบบสอบถามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นลักษณะแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยและแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระโดยประยุกต์ใช้กระบวนการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามโดยประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) 3 รอบ

2. การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และถูกต้องสมบูรณ์ของรูปแบบทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติโดยใช้กระบวนการสัมมนาอิงประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในแนวทางปฏิบัติแต่ละขั้นตอนของรูปแบบก่อนนำไปทดลองใช้ในการบริหารสถานศึกษาอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 3 ศึกษาการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในขั้นตอนนี้ได้นำไปใช้จริงในโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้เป็นขั้นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 2 ไปใช้จริงในสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีการดำเนินการร่วมกันตั้งแต่การวิเคราะห์องค์การ กำหนดทิศทาง การดำเนินการและการประเมินผลการดำเนินการตลอดจนการปรับปรุงตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมตามบริบทของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการจำนวน 9 ครั้ง ดังนี้

1. ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจต่อนโยบายเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาตลอดจนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ที่พัฒนาขึ้นและร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินการ ตามขั้นการกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Target : T) โดยการประชุมปฏิบัติการ ครั้งที่ 1, 2 ดังนี้

1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 (7 มีนาคม 2562) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์หลัก ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

2) การประชุมปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 (14 มีนาคม 2562) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี โดยร่วมกันจัดทำเป็นแผนบูรณาการของโรงเรียนและแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 โดยมีองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเป้าหมายองค์กร 2) ด้านการสร้างความร่วมมือร่วมกัน 3) ด้านการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 6) ด้านการสร้างแนวปฏิบัติใหม่ และ 7) ด้านการประเมินผล

3) การประชุมปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 (18 มีนาคม 2562) เพื่อกำหนดแนวทางการประเมินความสำเร็จของโรงเรียนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และงาน

4) การประชุมปฏิบัติการ ครั้งที่ 4 (25 มีนาคม 2562) จัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปีการศึกษาตลอดจนการกำหนดโครงการและกิจกรรม

5) การกำกับ ติดตาม และประเมินผล โดยผู้วิจัยกำหนดให้มีการประชุม ติดตามและนำเสนอผล (ทุกเดือน) ทั้งหมด 4 ครั้ง ตามปฏิทินการดำเนินงาน ดังนี้

การประชุมครั้งที่ 5 ระหว่างวันที่ 14-16 พฤษภาคม 2562 เพื่อเตรียมการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดก่อนเปิดภาคเรียนที่ห้องประชุมโรงเรียน

การประชุม ครั้งที่ 6 ระหว่างวันที่ 6-7 มิถุนายน 2562 เพื่อติดตามผลและรับทราบปัญหาการดำเนินการที่ห้องประชุมโรงเรียน

การประชุมครั้งที่ 7 ระหว่างวันที่ 16-17 กรกฎาคม 2562 เพื่อติดตามผลและรับทราบปัญหาการดำเนินงานที่ห้องประชุมโรงเรียน

การประชุมครั้งที่ 8 ระหว่างวันที่ 19-20 กันยายน 2562 เพื่อติดตามผลและรับทราบปัญหาการดำเนินงานที่ห้องประชุมโรงเรียน

6) การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 9 ระหว่างวันที่ (10-11 ตุลาคม 2562) เพื่อการสรุปและนำเสนอผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

2. ใช้กระบวนการประเมินและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี โดยใช้การรายงานผล การร่วมเสนอแนะและปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนของผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารและครู

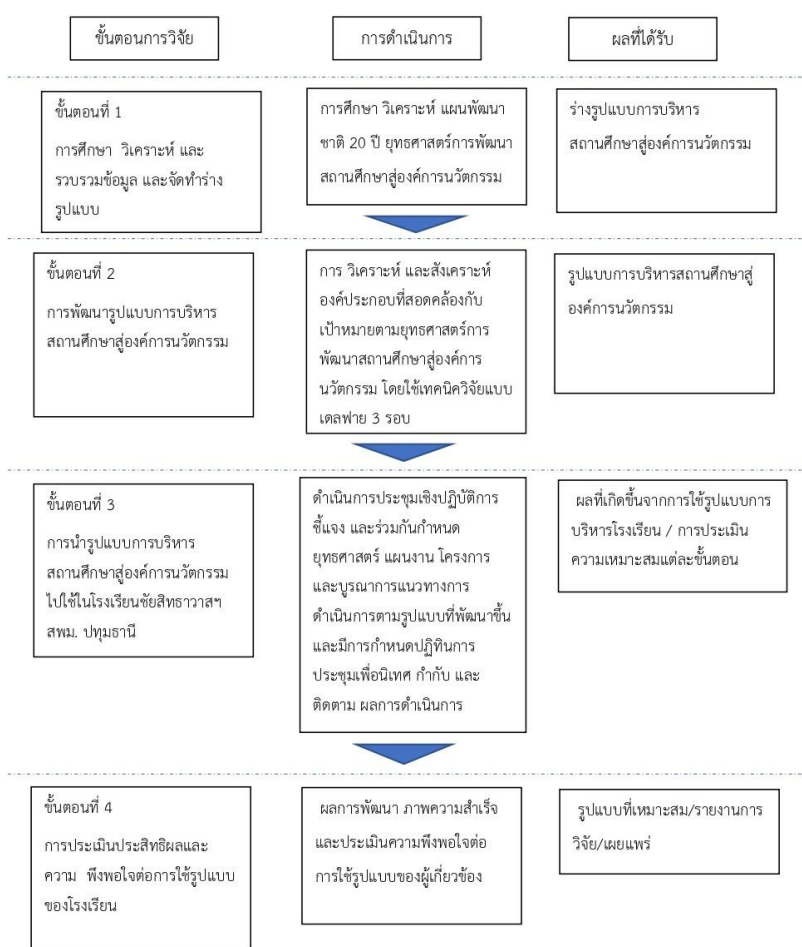
ขั้นที่ 4 การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ดังนี้

1) การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กร

นวัตกรรม กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

2) การประเมินประสิทธิผลโดยรวมที่เกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ องค์การนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ปทุมธานี โดยดำเนินการประเมินภาพความสำเร็จและข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษา และผลการประเมินตามตัวชี้วัดของสำนักงานประเมินและรับรองมาตรฐานการศึกษา (สมศ) ตลอดจนการทำรายงานผลการวิจัย

สรุปขั้นตอนในการวิจัย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แสดงขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

การรวบรวมข้อมูลนอกจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หรือประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลดังนี้

เกณฑ์คุณสมบัติในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตามโครงการส่งเสริมนวัตกรรมในโรงเรียน “หนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม” หรือโครงการโรงเรียนส่งเสริมทักษะวิชาชีพ หรือโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือโครงการส่งเสริมการบริหารโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม หรือโครงการส่งเสริมความเป็นมืออาชีพในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศหรือได้รับรางวัลในระดับประเทศ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานอื่นที่เทียบเคียงได้ในระดับเดียวกันขึ้นไป และดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดังกล่าวไม่น้อยกว่า 2 ปี (จำนวน 5 คน) หรือ

1.2 เป็นรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือครู ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดำเนินงานของสถานศึกษา ตามโครงการส่งเสริมนวัตกรรมในโรงเรียน หรือโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรมโรงเรียนส่งเสริมทักษะวิชาชีพ หรือโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือโครงการส่งเสริมการบริหารโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม หรือการส่งเสริมความเป็นมืออาชีพในโรงเรียน ใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศและได้รับรางวัลในระดับประเทศ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานอื่นที่เทียบเคียงได้ในระดับเดียวกันขึ้นไป มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (คศ.3 ขึ้นไป) และต้องดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดังกล่าวต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 3 ปี (จำนวน 10 คน)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi)

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารการศึกษา ทั้งในระดับโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาน

สถาบันอุดมศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวนรวมทั้งสิ้น 17 คน (รายละเอียดในภาคผนวก) ซึ่งกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติในการเลือกและจำนวนผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

2.1 คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญการวิจัยแบบเดลฟาย

2.1.1 เป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ (คศ.4) (จำนวน 2 คน) หรือ

2.1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลงานด้านนวัตกรรมทางการศึกษาหรือมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศและได้รับรางวัลในระดับประเทศ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานอื่นที่เทียบเคียงได้ในระดับเดียวกันขึ้นไป มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ (คศ.4) และดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษามาไม่น้อยกว่า 10 ปี (จำนวน 8 คน) หรือ

2.1.3 เป็นนักวิชาการด้านการบริหารที่เป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป (ภาครัฐหรือเอกชน) (จำนวน 5 คน) หรือ

2.1.4 เป็นผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเยาวชน หรือภาคความต้องการของตลาดแรงงานอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป (ภาครัฐหรือเอกชน) (จำนวน 2 คน)

นอกจากนี้ ก่อนนำรูปแบบไปใช้ในโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ได้ดำเนินการจัดสัมมนาอิงประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินรูปแบบในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของรูปแบบอีกครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญ 10 คน โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้

2.2 คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญการสัมมนาอิงประสบการณ์

2.2.1 เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (จำนวน 1 คน) หรือ

2.2.2 เป็นผู้บริหารโรงเรียน ที่มีผลงานได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคุรุสภา และมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป (จำนวน 3 คน) หรือ

2.2.3 เป็นครูผู้สอนในโรงเรียน ที่มีผลงานได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคุรุสภา และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป (จำนวน 2 คน) หรือ

2.2.4 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา สาขาการบริหารการศึกษาและมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขึ้นไป (จำนวน 2 คน) หรือ

2.2.5 เป็นศึกษานิเทศก์ ที่มีผลงานได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคุรุสภาและมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป (จำนวน 2 คน)

ขั้นตอนที่ 3 การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมไปใช้ในสถานศึกษา
กรณีศึกษา: โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” ประชากรผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติและให้ข้อมูล
ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สาย
บำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี จำนวน 44 คน ที่มีส่วนร่วมปฏิบัติการใช้
รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนตามที่พัฒนาขึ้น และสำหรับการประเมินผลของการใช้รูปแบบการ
บริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” ได้ใช้ข้อมูลเชิง
ประจักษ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาและการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนของ
ผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม
กรณีศึกษา: โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” โดยใช้แบบรายงานภาพความสำเร็จโดยรวมของ
สถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารและครูในสถานศึกษา และแบบสอบถามความพึงพอใจของ
ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 เป็น
กลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนโดยตรง ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 44 คน (โดยใช้ กลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการประเมินผลการใช้รูปแบบ

ประเภท	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร	1	1
คณะครู	28	25
กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	15	14
รวม	44	40

และกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มผู้รับบริการ ประกอบด้วย นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 532 คน ซึ่ง
กำหนดตามตารางสุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan, (1970) และใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified
Random Sampling) ตามสัดส่วนประชากร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับบริการหลักทุกคนทุกกลุ่มได้มีโอกาสได้รับ
การสุ่มเลือกเป็นตัวแทนให้ความเห็นที่เท่าเทียมกันเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และป้องกันไม่เกิดปัญหา
ข้อมูลที่ได้อ่อนเอียงไปทางกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการประเมินความพึงพอใจต่อผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม กลุ่มที่ 2 (นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน)

ประเภท	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้ปกครอง	266	157
นักเรียน	266	157
รวม	532	314

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 4 ฉบับ ดังนี้

1. **แบบสัมภาษณ์** ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และ ครูผู้รับผิดชอบในโรงเรียนที่เป็นต้นแบบตามโครงการส่งเสริมนวัตกรรมในโรงเรียน และโรงเรียนที่ใช้การบริหารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นลักษณะแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและคำถามปลายเปิด ในประเด็นแนวทางดำเนินการของโรงเรียนและแสดงความเห็นต่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม จำนวน 15 คน ตามขั้นตอนที่ 1 ของงานวิจัย

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1) ศึกษาเอกสาร นโยบายและโครงการต่างๆของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

2) ศึกษาจากคู่มือ และแนวดำเนินการโครงการของโรงเรียนในโครงการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ โรงเรียนส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม โรงเรียนส่งเสริม STEM โรงเรียนมาตรฐานสากลและการบริหารโรงเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม

3) สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร และแนวทางดำเนินงานของสถานศึกษาในรูปแบบที่เกี่ยวข้อง จัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและคำถามปลายเปิด ในประเด็นแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาตามโครงการและแนวคิดการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

คุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : Item Objective Congruence Index) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1) เป็นอาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป (จำนวน 2 คน) หรือ

2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ หรือครู ที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (จำนวน 3 คน)

ทั้งนี้การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแต่ละข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

2. **แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร** เพื่อการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 17 คน ตามขั้นตอนที่ 2.1 ของงานวิจัย ดังนี้

รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแบบร่างรูปแบบของการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย พร้อมคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแสดงความเห็นโดยอิสระในแต่ละข้อ

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากข้อความที่ผู้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป รวมกับข้อสรุปจากแบบสอบถามปลายเปิดของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมมาดำเนินการจัดทำเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามสร้างจากการนำเสนอข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่มแล้วนำมาแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้ตอบพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ของแต่ละข้อความเพื่อหาความสอดคล้องโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายตามเกณฑ์ของรุ่งรัชดา เวหะชาติ (2550 หน้า 97) ประกอบกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเอง

การสร้างเครื่องมือ

1) ศึกษาเอกสาร นโยบาย ยุทธศาสตร์ งานวิจัยและรายงานและโครงการต่างๆของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม

2) ศึกษาจากคู่มือและแนวดำเนินการโครงการนำร่องสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ได้เข้าร่วมในโครงการที่เกี่ยวข้องและการกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม

3) สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารและแนวทางดำเนินงานของสถานศึกษาในรูปแบบที่เกี่ยวข้องจัดทำเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ 2 ประเด็น คือ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยและคำถามปลายเปิดเพื่อให้แสดงความเห็นหรือสัมภาษณ์เพิ่มเติมในแต่ละประเด็น

4) คัดเลือกข้อความที่มีผู้ตอบเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไปและจากผลการแสดงความเห็นหรือสัมภาษณ์เพิ่มเติมที่มีความสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไปมาจัดทำเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุดและนำผลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile

Range) ของกลุ่มแล้วนำมาแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้ตอบพิจารณาและยืนยันคำตอบ ข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไปและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมาของแต่ละข้อ

คุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : Item Objective Congruence Index) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกันกับการหาคุณภาพของเครื่องมือ ในขั้นตอนที่ 1 ของการวิจัย ซึ่งการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแต่ละข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

3. **แบบประเมินความเหมาะสม** เป็นไปได้ของรูปแบบต่อการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประเมินโดยคณะผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ จำนวน 10 คน ตามขั้นตอนที่ 2.2 ของงานวิจัย มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

การสร้างเครื่องมือ

ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ตลอดจนแนวคิดเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามในประเด็นต่างๆทั้งมิติด้านองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบและมิติของการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้านดังนี้ 1) ด้านเป้าหมายองค์กร 2) ด้านการสร้าง ความเข้าใจร่วมกัน 3) ด้านการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 6) ด้านการสร้างแนวปฏิบัติใหม่และ 7) ด้านการประเมินผลและมิติของการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมด้วยวงจรคุณภาพและการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 65 ข้อ

ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม โดยผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้ในการดำเนินงานในโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมีการกำหนดระดับคะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด. 2557 หน้า 162) ดังนี้

- | | | |
|-----------|---------|---|
| 4.51-5.00 | หมายถึง | มีการดำเนินงาน หรือ รูปแบบมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด |
| 3.51-4.50 | หมายถึง | มีการดำเนินงาน หรือ รูปแบบมีความเหมาะสม ในระดับมาก |
| 2.51-3.50 | หมายถึง | มีการดำเนินงาน หรือ รูปแบบมีความเหมาะสม ในระดับปานกลาง |
| 1.51-2.50 | หมายถึง | มีการดำเนินงาน หรือ รูปแบบมีความเหมาะสม ในระดับน้อย |
| 1.00-1.50 | หมายถึง | มีการดำเนินงาน หรือ รูปแบบมีความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด |

คุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : Item Objective Congruence Index) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกันกับการหาคุณภาพของเครื่องมือ ในขั้นตอนที่ 2.1 ของการวิจัย ซึ่งการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแต่ละข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

4. แบบประเมินความพึงพอใจ ต่อการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

การสร้างเครื่องมือ

ศึกษาเอกสาร งานวิจัยและตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามในประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้ 1) ด้านเป้าหมายองค์กร 2) ด้านการสร้างความเข้าใจร่วมกัน 3) ด้านการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการจัดการเรียนรู้ การนิเทศ 6) ด้านการสร้างแนวปฏิบัติวิธีใหม่และ 7) ด้านการประเมินผล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม บนพื้นฐานการบริหารจัดการด้วยระบบวงจรคุณภาพและการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีการกำหนดระดับคะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด. 2557 หน้า 162) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานหรือผลที่เกิดขึ้น ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานหรือผลที่เกิดขึ้น ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานหรือผลที่เกิดขึ้นในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานหรือผลที่เกิดขึ้นในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานหรือผลที่เกิดขึ้น ในระดับน้อยที่สุด

การหาคุณภาพเครื่องมือ

1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน (ใช้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกันกับการตรวจสอบแบบประเมินความเหมาะสม) การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแต่ละข้อคำถามภาพความสำเร็จและความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี มีค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์อยู่ระหว่าง 0.67-1.00

2) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's α – Coefficient) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการรวบรวมข้อมูลจำนวน 30 คน (Try out) แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นฉบับที่ 1 (สำหรับผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนที่อยู่ใกล้กัน มีบริบทที่คล้ายกัน และ ฉบับที่ 2 (สำหรับนักเรียนและผู้ปกครอง) ทั้งนี้แบบสอบถามที่ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .91 และ .94 ตามลำดับ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

SD. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Mdn แทน ค่ามัธยฐาน

IR แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการศึกษา แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษา โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

ตอนที่ 4 ผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษา โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

1. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

1.1) จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรนวัตกรรม โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ถึงองค์ประกอบหลักที่องค์กรนวัตกรรมต้องมีการดำเนินงานที่ชัดเจนในประเด็นต่างๆ ผลการสังเคราะห์ (ดังตารางที่ 1) พบว่าองค์ประกอบขององค์กร

นวัตกรรม มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 7 องค์ประกอบดังนี้ (1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (2) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน (3) การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (4) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน (5) การพัฒนาการเรียนรู้ การนิเทศ (6) การเสริมสร้างวิธีการทำงานแนวใหม่ และ (7) การประเมินผล

1.2) จากผลการสัมภาษณ์แนวคิดการบริหารจัดการของสถานศึกษาตามแนวยุทธศาสตร์การดำเนินงานและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และการดำเนินงานโครงการต่างๆของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนมัธยมศึกษา อาทิเช่น โครงการส่งเสริมนวัตกรรมในโรงเรียน โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม โรงเรียนส่งเสริมทักษะวิชาชีพ โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โครงการส่งเสริมการบริหารโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และการส่งเสริมความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อการบูรณาการเป้าหมาย แนวคิดการบริหารจัดการตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการดำเนินการหรือสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผล ซึ่งจากผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบกับการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ ของสถานศึกษาต้นแบบดังกล่าว พบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการตามจุดเน้นที่แตกต่างกันตามเป้าหมายของแต่ละโครงการ อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ทุกท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 7 องค์ประกอบที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จากเอกสาร และยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่สำคัญยังขึ้นอยู่กับกลไกการบริหารหรือการขับเคลื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้กระบวนการบริหารเชิงคุณภาพ (PDCA) และการใช้กระบวนการชุมชนทางวิชาชีพ (PLC)

จากผลการศึกษาตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปและจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม โดยแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นองค์การนวัตกรรม และมิติของการบริหารเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์การนวัตกรรมหรือเป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบในแต่ละมิติ ดังนี้

1. มิติที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นมิติที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อการพัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถใช้ความรู้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและความต้องการของสังคมหรือเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นรูปแบบหรือองค์ประกอบในกระบวนการพัฒนาองค์การสู่องค์การนวัตกรรมที่เหมาะสม จึงต้องมีความเป็นระบบและมีความเป็นสากล ตลอดจนสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ โดยแบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบหรือ 7 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดเป้าหมาย (Target)

สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางขององค์การที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมาย ตลอดจนกำหนดแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่าง

เป็นระบบชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและยุทธศาสตร์การพัฒนาของกระทรวง ศึกษาธิการโดยใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในทุกกระดับ

1.2 ด้านการสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Understanding)

สถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเน้นการมีส่วนร่วม มีการสื่อสาร การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ตลอดจนแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยการใช้การสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินการและแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปรวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของผลสำเร็จในระยะยาวที่ชัดเจน ด้วยกระบวนการการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งในการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ การปรับปรุงและการประเมินผลกลยุทธ์

1.3 ด้านการมุ่งเน้นสู่การเปลี่ยนแปลง (Reform)

สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่สร้างสรรค์ทั้งบุคลากรและผู้เรียน เพื่อความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมวิธีการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อระดมทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

1.4 ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน (Behavior Change to Teamwork)

สถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมในการรวบรวม วิเคราะห์ การจัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการรวมทั้งมีระบบการทบทวนผลการดำเนินการและนำผลไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นชุมชนทางวิชาชีพ มีการทำงานเป็นทีมและนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียน ตลอดจนเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน โดยมีคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน

1.5 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้/การนิเทศ (Instruction Leader)

สถานศึกษามีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียน รวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี และสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของบุคคล สถานศึกษาและชุมชน

1.6 ด้านการเสริมสร้างวิธีการทำงานแนวใหม่ (New Normal)

สถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและ ระบบงาน การออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน เพื่อให้สามารถนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าหรือพัฒนาผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสำเร็จของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการประเมินและพร้อมรับคำแนะนำเพื่อการพัฒนาของทีมงาน

1.7 ด้านการประเมินผล (Evaluate)

สถานศึกษามีขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญๆ อย่างเป็นระบบ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการดำเนินการโดยใช้การเปรียบเทียบกับโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับคุณภาพ แนวโน้มผลิตภาพ ประสิทธิภาพในรอบเวลาของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าและการปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาโดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

2. มิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรม เป็นกระบวนการสร้างหรือผลักดันให้องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน มีการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยเงื่อนไขที่สำคัญของกลไกในมิติการบริหารจัดการ ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ด้วยกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมที่สำคัญ ประกอบด้วย

2.1 การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในองค์กร (PLC) โดยเน้นกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมกันแก้ปัญหา หรือมีการประชุมปรึกษาหารือหรือร่วมกันวิเคราะห์ ในการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ การกำหนดแผนงาน และแนวดำเนินการ ตลอดจนการประเมินติดตามผล การตรวจสอบและการดูแลรักษา การร่วมลงมือแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

2.2 การใช้กระบวนการบริหารเชิงคุณภาพ (PDCA) มาพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มีการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น และการนำผลไปปรับปรุงพัฒนา ข้อเสนอแนะข้อปัญหาจากผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน มีการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดทางเลือก โดยใช้ความเห็นในรูปของคณะกรรมการในการร่วมกันตัดสินใจเลือกแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

2. ผลการพัฒนารูปการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

ผลการพัฒนารูปการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคแบบเดลฟาย (3 รอบ) ดังนี้

รอบที่ 1 การวิเคราะห์คำตอบแต่ละประเด็นของผู้เชี่ยวชาญ

เป็นขั้นตอนการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในตอนที่ผ่านมา นำมากำหนดเป็นประเด็นหลักๆ เพื่อให้คณะผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและแสดงความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างอิสระ พร้อมข้อเสนอแนะ และใช้ค่าร้อยละของความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วยในประเด็นที่พิจารณาที่มีค่ามากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไปทั้งในมิติขององค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นทั้ง 7 องค์ประกอบ และมิติของการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์ประกอบให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการ PLC และ การใช้งานวงจรบริหารคุณภาพ PDCA ไปดำเนินการในรอบที่ 2 ต่อไปดังนี้

1) จากการวิเคราะห์ค่าร้อยละของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญ ในมิติการพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ทั้ง 7 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 5 ตารางที่ 5 แสดงผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ทั้ง 7 องค์ประกอบ หรือ 7 ด้าน

ข้อที่	ด้านการบริหาร	ความคิดเห็น	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
ด้านการกำหนดเป้าหมาย			
1	มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	94.12	5.88
2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์การพัฒนางานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	94.12	5.88
3	มีกระบวนการวิเคราะห์องค์การถึง จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรคของสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาอย่างเหมาะสม	100	0
4	มีการถอดบทเรียนจากความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ มาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา	88.87	11.13
5	มีการรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	100	0

ข้อที่	ด้านการบริหาร	ความคิดเห็น	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
ด้านกระบวนการสร้างความเข้าใจร่วมกัน			
6	มีการประชุม ชี้แจง และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การพัฒนาที่ชัดเจน	100	0
7	เน้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา แผนปฏิบัติงานที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา	100	0
8	มีการจัดโครงสร้างแนวทางการบริหารงานของโรงเรียนที่ชัดเจน	94.12	5.88
9	มีการระบบการบริหารและประสานความร่วมมือเป็นเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับต่างๆ	100	0
10	มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่เน้นการมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมชัดเจน	88.87	11.13
11	มีระบบการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่สะดวกและมีประสิทธิภาพ	88.87	11.13
12	มีหลักสูตรการฝึกอบรมวิทยฐานะพัฒนาบุคลากร	71.54	28.36
ด้านการมุ่งเน้นสู่การเปลี่ยนแปลง			
13	มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและชัดเจน	100	0
14	มีคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	94.12	5.88
15	มีการพัฒนาเครือข่ายการบริหารและประสานการพัฒนาคุณภาพที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	100	0
16	มีการจัดอบรม พัฒนาบุคลากร เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	88.87	11.13
17	มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และเครือข่ายข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน เป็นปัจจุบันและสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	100	0

ข้อที่	ด้านการบริหาร	ความคิดเห็น	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน			
18	มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสม	100	0
19	มีการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคม	94.21	5.79
20	มีการส่งเสริมความเป็นเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ร่วมกันทั้งในสถานศึกษาและชุมชน	94.21	5.79
21	มีระบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ	100	0
22	มุ่งเน้นการพัฒนาด้วยระบบการบริหารเชิงคุณภาพ PDCA		
23	มุ่งเน้นการใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ทั้งทางวิชาการและอาชีพในสถานศึกษา	94.12	5.88
ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ / การนิเทศ			
24	มีแผนงานและการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เป็นระบบ	100	0
25	มีกระบวนการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมโปร่งใส	100	0
26	มีกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกระดับ	97.34	2.66
27	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถตามศักยภาพและได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความต้องการ	88.87	11.13
ด้านการเสริมสร้างวิธีการทำงานแนวใหม่			
28	มีกระบวนการบริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนอย่างเหมาะสม	100	0
29	มีการวางแผนบูรณาการณเชื่อมโยงกิจกรรมของโรงเรียนเข้าด้วยกัน	92.14	7.86
30	มีคณะกรรมการหรือทีมงานรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจน	92.14	7.86

ข้อที่	ด้านการบริหาร	ความคิดเห็น	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
31	มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและนำเสนอผลการดำเนินงาน และการเปิดรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานตามเป้าหมายที่กำหนด	100	0
32	มีกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ถูกต้องเหมาะสม	73.57	26.43
33	มีการรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน	88.87	11.13
34	ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและเน้นการมีส่วนร่วม	100	0
ด้านการประเมินผล			
35	เน้นความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนด	94.12	5.88
36	มีกระบวนการนิเทศ กำกับ และติดตาม ที่มีประสิทธิภาพ	94.12	5.88
37	มีกระบวนการนำเสนอผลงาน การรับฟังข้อเสนอแนะ และพร้อมนำไปสู่การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ หรือเป็นลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในองค์กร (PLC)	100	0
38	สถานศึกษาได้รับการยอมรับ ศรัทธาจากผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมและเป็นสถานที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของสังคม	100	0

จากตารางที่ 5 พบว่า มิติการพัฒนางานองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ทั้ง 7 องค์ประกอบหรือ 7 ด้าน มิติองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม จำนวนทั้งหมด 38 ข้อ มีจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยตามเกณฑ์ร้อยละ 80 ขึ้นไป จำนวน 36 ข้อ โดยมี ข้อ 2 และ 37 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ส่วนจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วยตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 มีจำนวน 2 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด ได้แก่ ข้อ 12 และ ข้อ 32 ผู้วิจัยจึงตัดออก

2) การวิเคราะห์ค่าร้อยละของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญ ในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในมิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมด้วยระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) และกระบวนการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการแสดงความเห็นการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมิติของการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรม

ที่	องค์ประกอบ	ร้อยละ	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
กระบวนการเชิงคุณภาพ (PDCA) และการสร้างชุมชนทางวิชาชีพ (PLC)			
1	มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาของสถานศึกษาร่วมกัน	100	0
2	ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	93.51	6.49
3	มีการกำหนดทีมงานและเป้าหมาย เพื่อดำเนินการตามแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ชัดเจน	100	0
4	มีการทำข้อตกลงร่วมกันของทีม ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	92.14	7.86
5	มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ	100	0
6	มีการตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานร่วมกัน ในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน	92.14	7.86
7	มีการนำข้อมูลผลการประเมิน ตรวจสอบ มาร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	100	0
8	เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันนำเสนอ และวิพากษ์ โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ในระดับทีมงานและระดับสถานศึกษาก่อนดำเนินการ	100	0
9	มีการนำเสนอผลงาน และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ให้ข้อเสนอแนะ ตามตารางปฏิทินของสถานศึกษาที่กำหนด เดือนละ 1 ครั้ง	92.14	7.86
10	มีการนำเสนอผลงานของโครงการ / กิจกรรม ของแต่ละทีมงานที่รับผิดชอบ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและรับข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาต่อไป	100	0

จากตารางที่ 6 พบว่า มิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม จากจำนวน ทั้งหมด 10 ข้อ มีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ร้อยละ 80 ขึ้นไปทั้ง 10 ข้อ โดยมีข้อ 1, 6 เป็นข้อที่ผู้เชี่ยวชาญให้การเสนอแนะเพิ่มเติมให้ชัดเจนและไม่มีข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยต่ำกว่าเกณฑ์ ร้อยละ 80 จึงนำสู่การพิจารณาในรอบต่อไป

รอบที่ 2 การวิเคราะห์มัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ต่อเนื่องจากรอบที่ 1 ซึ่งจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป ร่วมกับข้อสรุปจากแบบสอบถามปลายเปิดของผู้เชี่ยวชาญที่ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมมาดำเนินการจัดทำเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และการวิเคราะห์คำตอบในรอบที่ 2 โดยหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ในแต่ละประเด็นของการพัฒนารูปแบบ ทั้งในมิติขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน และมิติของการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมด้วยระบบคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วม และการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งใช้วิธีการคำนวณหาค่ามัธยฐานควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 2 (โดยใช้วิธีการปัดเศษค่าทศนิยม ซึ่งอาจจะทำให้ค่ามัธยฐานและพิสัยควอไทล์ ที่ได้มีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงไปเล็กน้อย แต่ไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาคัดเลือกข้อคำถามแต่อย่างใด) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มิติองค์ประกอบขององค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา

ที่	ด้านการบริหาร	ความคิดเห็น	
		Mdn	I.R.
การกำหนดเป้าหมาย			
1	มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	5.00	.00
2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์การพัฒนางานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.00	1.00
3	มีกระบวนการวิเคราะห์องค์การถึง จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรคของสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาย่างเหมาะสม	4.00	1.00

ที่	ด้านการบริหาร	ความคิดเห็น	
		Mdn	I.R.
4	มีการถอดบทเรียนจากความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ มาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวดำเนินการพัฒนาสถานศึกษา	4.00	1.00
5	มีการรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	5.00	.00
การสร้างความเข้าใจร่วมกัน			
6	มีการประชุม ชี้แจง และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การพัฒนาที่ชัดเจน	4.00	1.00
7	เน้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา แผนปฏิบัติงานที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา	5.00	.00
8	มีการจัดโครงสร้างและแนวทางการบริหารงานของโรงเรียนที่ชัดเจน	5.00	.00
9	มีการระบบการบริหารและประสานความร่วมมือเป็นเครือข่าย การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับต่างๆ	4.00	1.00
10	มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่เน้นการมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมชัดเจน	5.00	.00
11	มีระบบการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่สะดวกและมีประสิทธิภาพ	5.00	.00
การมุ่งเน้นสู่การเปลี่ยนแปลง			
12	มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและชัดเจน	5.00	.00
13	มีคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.00	1.00
14	มีการพัฒนาเครือข่ายการบริหารและประสานการพัฒนาคุณภาพที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	4.00	1.00

ที่	ด้านการบริหาร	ความคิดเห็น	
		Mdn	I.R.
15	มีการจัดอบรม พัฒนาบุคลากร เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	4.00	1.00
16	มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และเครือข่ายข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน เป็นปัจจุบันและสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	5.00	.00
การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม			
17	มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสม	5.00	.00
18	มีการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคม	5.00	.00
19	มีการส่งเสริมความเป็นเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ร่วมกันทั้งในสถานศึกษาและชุมชน	5.00	.00
20	มีระบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
21	มุ่งเน้นการพัฒนาด้วยระบบการบริหารเชิงคุณภาพ PDCA	4.00	1.00
22	มุ่งเน้นการใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมในการพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้ทั้งทางวิชาการและอาชีพในสถานศึกษา	5.00	.00
ด้านภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอน/การนิเทศ			
23	มีแผนงานและการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เป็นระบบ	5.00	.00
24	มีกระบวนการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมโปร่งใส	4.00	1.00
25	มีกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกระดับ	4.00	1.00
26	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถตาม ศักยภาพและได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความต้องการ	5.00	.00

ที่	ด้านการบริหาร	ความคิดเห็น	
		Mdn	I.R.
ด้านการเสริมสร้างวิธีการทำงานแนวใหม่			
27	มีกระบวนการบริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอนอย่างเหมาะสม	4.00	1.00
28	มีการวางแผนบูรณาการณเชื่อมโยงกิจกรรมของโรงเรียนเข้าด้วยกัน	5.00	.00
29	มีคณะกรรมการหรือทีมงานรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจน	5.00	.00
30	มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและนำเสนอผลการดำเนินงาน และการเปิดรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานตามเป้าหมายที่กำหนด	5.00	.00
31	มีการรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน	4.00	1.00
32	ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและเน้นการมีส่วนร่วม	4.00	1.00
ด้านการประเมินผล			
33	เน้นความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนด	5.00	.00
34	มีกระบวนการนิเทศ กำกับ และติดตาม ที่มีประสิทธิภาพ	4.00	1.00
35	มีกระบวนการนำเสนอผลงาน การรับฟังข้อเสนอแนะ และพร้อมนำไปสู่การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ หรือเป็นลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในองค์กร (PLC)	4.00	1.00
36	สถานศึกษาได้รับการยอมรับ ศรัทธาจากผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมและเป็นสถานที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของสังคม	5.00	.00

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นได้ว่า รูปแบบความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมิติขององค์ประกอบ ทั้ง 7 ด้านของสถานศึกษา ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 2 ทุกข้อมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา ทั้งหมดจำนวน 36 ข้อ

ตารางที่ 8 แสดงผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 18 ภูมิภาคการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ด้วยกระบวนการ PLC และ PDCA

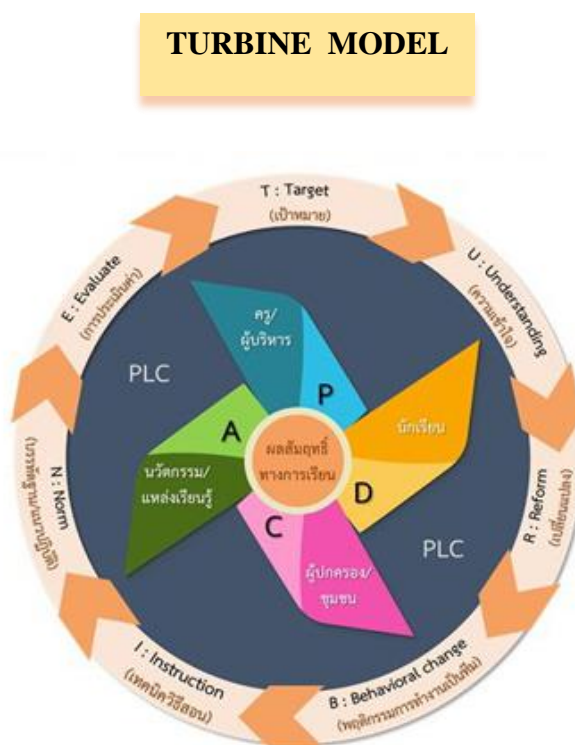
ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็น	
		Mdn	I.R.
กระบวนการเชิงคุณภาพ (PDCA) และการสร้างชุมชนทางวิชาชีพ (PLC)			
1	มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาของสถานศึกษาร่วมกัน	5.00	.00
2	ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.00	1.00
3	มีการกำหนดทีมงานและเป้าหมาย เพื่อดำเนินการตามแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ชัดเจน	5.00	.00
4	มีการทำข้อตกลงร่วมกัน ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.00	1.00
5	มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	.00
6	มีการตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานร่วมกัน ในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน	4.00	1.00
7	มีการนำข้อมูลผลการประเมิน ตรวจสอบ มาร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	5.00	.00
8	เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันนำเสนอ และวิพากษ์ โครงการ/ กิจกรรมต่างๆ ในระดับทีมงานและระดับสถานศึกษาก่อนดำเนินการ	4.00	1.00
9	มีการนำเสนอผลงาน และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ให้ข้อเสนอแนะ ตามตารางปฏิทินของสถานศึกษาที่กำหนด เดือนละ 1 ครั้ง	4.00	1.00
10	มีการนำเสนอผลงานของโครงการ / กิจกรรม ของแต่ละทีมงานที่รับผิดชอบ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและรับข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาต่อไป	4.00	1.00

จากตารางที่ 8 แสดงว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมิติการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม ด้วยกระบวนการ PLC และ PDCA ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 2 ทุกข้อมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา ทั้งหมดจำนวน 10 ข้อ

รอบที่ 3 การวิเคราะห์มัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อยืนยันคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับการยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในรอบที่ 3 ซึ่งเป็นการยืนยันคำตอบความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ผ่านมา ซึ่งพบว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความเห็นตามคำตอบเดิมทุกข้อ โดยมีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.41 และมีค่าพิสัยควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 จึงถือว่ามี ความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาได้

จากขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2 สรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นได้ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (TURBINE Model)

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพผู้วิจัยได้อธิบายถึงโครงสร้างและความหมายของรูปแบบเพื่อสื่อสารถึงความเข้าใจและสามารถจดจำได้ง่ายขึ้นเพื่อประกอบการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

แนวคิด

การใช้รูปแบบของ “กังหัน” เป็นสิ่งที่ประกอบด้วยใบพัดหมุนได้ด้วยกำลังลมหรือกำลังน้ำ ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวหรือพลังงานในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

TURBINE Model โมเดล คือ โมเดลเชิงตรรกะ (Logic Model) รูปกังหัน เป็นรูปแบบเชิงระบบที่แสดงด้วยรูปภาพ หรือข้อความที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างทรัพยากร กระบวนการดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินงาน รูปแบบนี้จะสื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการขององค์การสู่องค์การนวัตกรรม ที่มีมิติขององค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และมีมิติของการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาหรือผลักดันให้องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ขององค์การดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือการเป็นองค์การนวัตกรรม

“TURBINE Model” ประกอบด้วย มิติขององค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

T : Target (เป้าหมาย)

สถานศึกษาต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาหรือดำเนินการอย่างชัดเจน โดยใช้กระบวนการที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตั้งแต่การกำหนดแนวทาง การพัฒนา และการรับรู้ความสำเร็จ

U : Understanding (ความเข้าใจ)

สถานศึกษาจะต้องมีการสื่อสารความเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน โดยใช้กระบวนการ PLC และ PDCA ในการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา ดำเนินการ หาแนวทางแก้ไขปัญหา และสะท้อนความคิดเห็น จนเกิดเป็นความเข้าใจร่วมกัน แล้วหาข้อสรุปเพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

R : Reform (เปลี่ยนแปลง)

สถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอนโดยเปลี่ยนแปลงจากวิธีการสอนแบบเดิม เป็นการร่วมกันใช้ความรู้จากประสบการณ์เดิม และนำทฤษฎีการสอนแบบใหม่อย่างหลากหลาย มาใช้จัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

B : Behavioral change (การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม)

สถานศึกษาต้องเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม/เป็นกลุ่มสาระ สร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อปรับปรุง แก้ไขและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ด้วยกระบวนการ PLC นำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และลงมือปฏิบัติ สร้างสรรค์สื่อ และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ พัฒนาเทคนิควิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้

I : Instruction Leader (การพัฒนาการเรียนรู้/การนิเทศ ด้านการจัดการเรียนการสอน)

สถานศึกษาต้องมีกระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศ กำกับ และติดตามที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้จัดการเรียนการสอนตามรูปแบบที่เหมาะสมตามการประชุมและตกลงกันในการทำ PLC และใช้กระบวนการนิเทศที่หลากหลาย แนะนำแนวทางเพื่อให้เกิดการพัฒนา เป็นการยอมรับฟังเสียงสะท้อนอย่างรอบด้านที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนของครู

N : New Norm (ด้านการเสริมสร้างวิถีการทำงานแนวใหม่)

สถานศึกษาต้องส่งเสริมและดำเนินการใช้รูปแบบที่ต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทุกคนได้ยึดถือเป็นแบบแผน/แนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการให้สอดคล้องเป็นปกติของวิถีการทำงาน (new normal)

E : Evaluate (การประเมินผล)

สถานศึกษาต้องมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินสู่การแก้ไข ปรับปรุง เพื่อพัฒนาที่ต่อเนื่อง หรือควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

“ TURBINE MODEL “ ประกอบด้วยมิติในการขับเคลื่อนองค์ประกอบให้ดำเนินการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นจำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารจัดการเป็นระบบเชิงคุณภาพ (PDCA) ที่เน้นการมีส่วนร่วม และการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อขับเคลื่อนให้องค์ประกอบขององค์การทั้ง 7 ด้าน

3. การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบารุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ผลการดำเนินการทั้งมิติด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม และมิติการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม ด้วยกระบวนการ PLC และ PDCA โดยสรุป ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ปฏิทินการประชุมปฏิบัติการ

ครั้งที่	รายการ	ผู้เข้าร่วมประชุม	ผลการประชุม	วันที่
1-2	การประชุมชี้แจง และร่วมวิเคราะห์องค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (T: Target)	-ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน และ ผู้ทรงคุณวุฒิ (อาจารย์จาก	-แนวทางการ พัฒนาโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย -มอบหมายให้แต่ละ หน่วยงานย่อย	7 มี.ค. 62

ครั้งที่	รายการ	ผู้เข้าร่วมประชุม	ผลการประชุม	วันที่
		สถาบันอุดมศึกษา , ผู้บริหารจาก สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา)	ไปจัดทำแผนงาน โครงการ ตาม เป้าหมายที่ กำหนด	
	การประชุมปฏิบัติการ เพื่อจัดทำ แผนพัฒนา และแผนงานของโรงเรียน และกลุ่มงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ที่กำหนด และการบูรณาการแผนงาน โครงการ	-ผู้บริหารและคณะ ครู และผู้เกี่ยวข้อง	-ได้แผนงาน โครงการเชิง บูรณาการของ โรงเรียน และทีม คณะผู้รับผิดชอบ งาน โครงการ ชัดเจน	14 มี.ค. 62
3	การประชุม เพื่อทำความเข้าใจแนวทาง ที่ตรงกัน (U: Understanding)	-ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการ สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน และ ผู้ทรงคุณวุฒิ (อาจารย์จาก สถาบันอุดมศึกษา , ผู้บริหารจาก สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา)	ผู้เกี่ยวข้องทุกคน รับทราบแนวทาง ชัดเจน และเป็น ส่วนหนึ่งของทีม	18 -25มี.ค. 62
4-6	การประชุม ดำเนินงาน การปรับเปลี่ยน โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เน้น เชิงระบบคุณภาพ (PDCA) และใช้ กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อติดตาม รับทราบปัญหา และการแก้ปัญหา ร่วมกัน เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม	-ทีมงานที่เกี่ยวข้อง ของแต่ละงาน กลุ่ม งาน และผู้เกี่ยวข้อง	ได้รับทราบผล การดำเนินงาน ของแผนงาน กิจกรรม โครงการร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะ การแก้ไข	14-16 พ.ค. 62 และ 6-7 มี.ย. 62

ครั้งที่	รายการ	ผู้เข้าร่วมประชุม	ผลการประชุม	วันที่
	(R : Reform and Behavioral change)			
7-8	ใช้การประชุม เพื่อนำเสนอผลงาน และการประเมินผลงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้ การเรียนรู้ ความเข้าใจและร่วมกันต่อยอดแนวคิดของแต่ละทีมงาน มีการเสนอแนะ การยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นบรรทัดฐานใหม่ในการทำงานร่วมกัน (I : Instruction and N: Norm)	-ทีมงานที่เกี่ยวข้องของแต่ละงาน กลุ่มงาน	ได้รับทราบผลการดำเนินงานของแผนงาน กิจกรรม โครงการร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะ การแก้ไข	16-17 ก.ค. 62 และ 19-20 ก.ย. 62
9	เป็นการประชุม เพื่อสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน (E: Evaluate)	-ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, ผู้บริหารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา)	ผลสรุปของการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กร นวัตกรรม	10-11 ต.ค. 62

โดยรายละเอียด ผลการดำเนินงานเป็นดังนี้

1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1, 2 (การกำหนดเป้าหมาย)

ทั้งนี้จากผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ทั้งในมิติการบริหารจัดการตามองค์ประกอบของสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม และมิติการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการ PLC และ PDCA ซึ่งใช้วิธีการจัดประชุมชี้แจงและการประชุมปฏิบัติการในการวิเคราะห์องค์กร โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อการกำหนดเป้าหมายและการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทั้ง 2 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน สรุปผลที่เกิดจากการดำเนินงานของโรงเรียน ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ คู่คุณธรรม ก้าวนำสู่ศตวรรษที่ 21”

พันธกิจ (Mission)

- ส่งเสริมพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) และการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมที่เหมาะสม

- พัฒนาองค์กรให้เป็นสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข

- ส่งเสริม พัฒนางานวิชาการ จัดการเรียนรู้สู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

- ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นพื้นฐานในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและปฏิบัติงาน

- ส่งเสริม พัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณธรรมจริยธรรม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมสู่อาเซียนและสังคมโลก

- ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน

เป้าประสงค์ (Purpose)

- มีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมที่เหมาะสม

- มีการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ที่เน้นการมีส่วนร่วมด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการบริหารเชิงคุณภาพ (PDCA)

- เป็นสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข

- น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการส่งเสริม พัฒนางานวิชาการ การจัดการเรียนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม โดยนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นพื้นฐานในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและปฏิบัติงาน

- ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้พัฒนาตนเอง ตามศักยภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมสู่อาเซียนและสังคมโลก

- โรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสังคม เน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยระบบการบริหารเชิงคุณภาพ (PDCA) และกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 2 นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการส่งเสริม พัฒนางานวิชาการ จัดการเรียนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาองค์การให้เป็นสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นพื้นฐานในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้พัฒนาตนเอง เติบโตตามความรู้ความสามารถและเติบโตตามศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมสู่อาเซียนและสังคมโลก

กลยุทธ์ที่ 5 โรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสังคม สร้างภาคีเครือข่ายเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง

เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน มีการชี้แจงให้เหตุผลถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการบูรณาการแผนกลยุทธ์เข้าสู่แผนปฏิบัติการ งานโครงการ/กิจกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สบายบำรุง” ดังปรากฏในเอกสารแผนปฏิบัติการของโรงเรียน (ภาคผนวก)

3) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมภาวะผู้นำ การทำงานในวิถีแบบใหม่ และการประเมินผล

มีการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 5-9 เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของแต่ละงาน โครงการและกิจกรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ด้วยกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการใช้ระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (PDCA) เป็นหลัก ผ่านกิจกรรมการจัดประชุมชี้แจงให้ความรู้ ความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง และการประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนางานของโรงเรียนโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการร่วมกันคิด ตั้งแต่เริ่มต้น การร่วมกันปฏิบัติ การให้ข้อเสนอแนะ การแนะนำเพื่อการแก้ปัญหา การบูรณาการ การมีส่วนร่วมในการประเมิน การเคารพในความเห็นและการนำเสนอเสนอเทศไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาต่อเนื่อง จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยเฉพาะแนวทางการดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ทั้งในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับโรงเรียน มีการขับเคลื่อนผ่านโครงการ/กิจกรรม ต่างๆ ถึง 45 โครงการ/กิจกรรม (ดังเอกสารประกอบผลการประเมินในภาคผนวก) ตัวอย่างเช่น โครงการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม โครงการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การ

บริหารของข้าราชการครู บุคลากร และนักเรียน โครงการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา เพื่อการมีงานทำตามแนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โครงการพัฒนาหลักสูตร โครงการพัฒนาศักยภาพครู ด้วยการระดมการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) เป็นต้น

นอกจากนี้เมื่อทำการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนจากผู้เกี่ยวข้อง ผลการประเมินดังตารางที่ 10-11

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับที่ของความเห็นของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม
ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สบายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มิติด้านองค์ประกอบองค์การนวัตกรรม

ที่	รายการประเมินความเหมาะสม	ผู้บริหาร			ครู			คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			ความเห็นโดยรวม			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1.	ด้านการกำหนดเป้าหมาย													
1.1	ผู้บริหารรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.25	.50	มาก	4.21	.68	มาก	4.01	.55	มาก	4.18	.65	มาก	3
1.2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับการพัฒนาองค์การสู่องค์การนวัตกรรม	4.25	.50	มาก	4.27	.45	มาก	4.23	.48	มาก	4.26	.45	มาก	1
2	ด้านการทำความเข้าใจร่วมกัน													
2.1	มีกระบวนการวิเคราะห์องค์การ (SWOT Analysis)	4.25	.50	มาก	3.95	.52	มาก	4.01	.83	มาก	3.97	.56	มาก	2
2.2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การพัฒนาที่ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม	5.00	.00	มากที่สุด	4.21	.78	มาก	3.90	.37	มาก	4.20	.70	มาก	1
2.3	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา แผนปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา และยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก	4.00	.00	มาก	3.57	.66	มาก	3.59	.48	มาก	3.59	.61	มาก	7
2.4	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนที่ชัดเจน	4.00	.00	มาก	3.82	.54	มาก	3.76	.52	มาก	3.82	.52	มาก	4
2.5	มีการพัฒนาระบบการบริหารและประสานเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับต่างๆ	4.25	.50	มาก	3.76	.59	มาก	3.87	.66	มาก	3.79	.60	มาก	5
2.6	มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่เน้นการมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ชัดเจน	4.46	.29	มาก	3.83	.64	มาก	3.86	.53	มาก	3.85	.61	มาก	3
2.7.	มีแนวทางการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม ชัดเจน	4.25	.50	มาก	3.95	.52	มาก	4.01	.83	มาก	3.97	.56	มาก	2
	รวม	4.38	.54	มาก	4.12	.56	มาก	4.10	.54	มาก	4.12	.55	มาก	

ที่	รายการประเมินความเหมาะสม	ผู้บริหาร			ครู			คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน			ความเห็นโดยรวม			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
3.	ด้านการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง													
3.1	มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.25	.50	มาก	3.89	.64	มาก	4.01	.65	มาก	3.92	.64	มาก	2
3.2	มีคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.00	.00	มาก	3.67	.45	มาก	3.52	.87	มาก	3.66	.49	มาก	5
3.3	มีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง	5.00	.00	มากที่สุด	4.01	.73	มาก	3.77	.37	มาก	4.01	.66	มาก	1
3.4	มีการพัฒนาเครือข่ายการบริหารและประสานการพัฒนาคุณภาพที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	4.25	.50	มาก	3.82	.54	มาก	3.35	.53	มาก	3.77	.54	มาก	3
3.5	มีการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบันและสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	4.00	.00	มาก	3.67	.48	มาก	3.51	.76	มาก	3.66	.50	มาก	4
	รวม	4.30	.20	มาก	3.81	.57	มาก	3.63	.64	มาก	3.80	.57	มาก	
4.	ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน													
4.1	มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4.50	.58	มาก	3.67	.57	มาก	3.50	.44	มาก	3.68	.55	มาก	3
4.2	มีการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.00	.00	มาก	3.52	.84	มาก	3.61	.93	มาก	3.55	.82	มาก	5
4.3	มีการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ร่วมกันทั้งในสถานศึกษาและชุมชน	4.25	.50	มาก	3.80	.45	มาก	3.54	.12	มาก	3.78	.41	มาก	1
4.4	มีระบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ	4.00	.00	มาก	3.74	.55	มาก	3.80	.72	มาก	3.76	.55	มาก	2
4.5	มีเครือข่ายการพัฒนาการเรียนรู้อิงวิชาการและอาชีพในชุมชน	4.00	.00	มาก	3.56	.78	มาก	3.58	.55	มาก	3.58	.72	มาก	4
	รวม	4.15	.22	มาก	3.66	.64	มาก	3.61	.55	มาก	3.67	.61	มาก	

ที่	รายการประเมินความเหมาะสม	ผู้บริหาร			ครู			คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			ความเห็นโดยรวม			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
5.	ด้านภาวะผู้นำเรียนรู้/การนิเทศ													
5.1	มีแผน และการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องเป็นระบบ	4.50	.58	มาก	3.87	.54	มาก	4.01	.45	มาก	3.91	.53	มาก	3
5.2	มีการพัฒนาบุคลากรร่วมกับสถาบันหรือองค์กรอื่นๆในชุมชนทั้ง ภาครัฐและเอกชน	4.00	.00	มาก	3.69	.27	มาก	3.56	.57	มาก	3.68	.30	มาก	4
5.3	มีกระบวนการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสม โปร่งใส	5.00	.00	มากที่สุด	3.88	.45	มาก	3.80	.53	มาก	3.91	.44	มาก	2
5.4	มีกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุก ระดับ	4.50	.58	มาก	3.54	.85	มาก	3.55	.64	มาก	3.58	.81	มาก	5
5.5	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถตาม ศักยภาพและได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความต้องการ	5.00	.00	มากที่สุด	3.98	.34	มาก	3.78	.48	มาก	3.99	.35	มาก	1
	รวม	4.60	.23	มาก	3.79	.49	มาก	3.74	.53	มาก	3.81	.49	มาก	
6	ด้านการกำหนดวิธีการทำงานใหม่													
6.1	มีกระบวนการบริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอนอย่างเหมาะสม	4.50	.58	มาก	3.58	.56	มาก	3.58	.56	มาก	3.61	.56	มาก	5
6.2	มีการวางแผนบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมของโรงเรียนเข้า ด้วยกัน	4.00	.00	มาก	3.77	.84	มาก	3.50	.58	มาก	3.74	.78	มาก	2
6.3	มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และนำเสนอผลการดำเนินงาน และการเปิดรับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตามแผนงาน เป้าหมายที่กำหนด	4.25	.50	มาก	3.69	.35	มาก	3.67	.33	มาก	3.71	.35	มาก	3
6.4	มีการรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียรับทราบอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน	4.00	.00	มาก	3.54	.73	มาก	4.21	.52	มาก	3.65	.68	มาก	4
6.5	ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเน้นรูปแบบการมีส่วนร่วม	4.25	.50	มาก	3.91	.27	มาก	3.82	.74	มาก	3.91	.34	มาก	1

ที่	รายการประเมินความเหมาะสม	ผู้บริหาร			ครู			คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน			ความเห็นโดยรวม			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
	รวม	4.20	.32	มาก	3.69	.55	มาก	3.76	.55	มาก	3.72	.54	มาก	
7	ด้านการประเมินผล													
7.1	เน้นผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ที่ครอบคลุมตัวชี้วัดตามที่ หลักสูตรกำหนด	4.00	.00	มาก	3.78	.80	มาก	3.89	.57	มาก	3.80	.74	มาก	3
7.2	ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะการเรียนรู้ และ ทักษะการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	4.00	.00	มาก	3.55	.37	มาก	3.50	.76	มาก	3.56	.41	มาก	6
7.3	ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพสุจริต	4.25	.50	มาก	3.96	.55	มาก	3.87	.42	มาก	3.96	.53	มาก	1
7.4	ผู้เรียนมีคุณลักษณะและมีศักยภาพในการแข่งขัน สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.25	.50	มาก	3.54	.54	มาก	3.91	.55	มาก	3.61	.54	มาก	5
7.5	สถานศึกษาได้รับการยอมรับ จากผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ที่มีคุณภาพ	4.50	.58	มาก	3.85	.56	มาก	4.01	.46	มาก	3.89	.55	มาก	2
	รวม	4.17	.26	มาก	3.73	.54	มาก	3.83	.54	มาก	3.76	.53	มาก	
	โดยรวมทั้งมิติ	4.32	.29	มาก	3.80	.56	มาก	3.79	.59	มาก	3.82	.57	มาก	

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และลำดับที่ของความเห็นของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี มิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรม

ที่	รายการประเมินความเหมาะสม	ผู้บริหาร			ครู			คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน			ความเห็นโดยรวม			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1	ด้านการบริหารจัดการด้วยระบบเชิงคุณภาพ (PDCA)													
1.1	มีกระบวนการวิเคราะห์ห้วงการ และการจัดทำแผนการพัฒนสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม	4.00	.00	มาก	3.78	.57	มาก	4.01	.52	มาก	3.82	.54	มาก	3
1.2	มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งในระดับโรงเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ และโครงการ กิจกรรมต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	.50	มาก	3.82	.62	มาก	3.88	.41	มาก	3.84	.59	มาก	2
1.3	มีระบบการวัดผลและประเมินผลงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนดหรือเป้าหมาย	4.00	.00	มาก	3.57	.58	มาก	3.62	.45	มาก	3.59	.54	มาก	5
1.4	มีการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อร่วมกันปรับปรุงแก้ปัญหา และการบูรณาการร่วมกัน	4.25	.50	มาก	3.55	.47	มาก	3.79	.64	มาก	3.61	.49	มาก	4
1.5	มีระบบประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ	4.00	.00	มาก	3.92	.84	มาก	3.56	.55	มาก	3.88	.77	มาก	1
	รวม	4.10	.20	มาก	3.73	.62	มาก	3.77	.51	มาก	3.75	.59	มาก	
2	ด้านการใช้กระบวนการชุมชนทางวิชาชีพ (PLC)													
2.1	มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน	4.00	.00	มาก	4.01	.56	มาก	3.89	.48	มาก	3.99	.53	มาก	2
2.2	มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.25	.50	มาก	3.82	.71	มาก	3.74	.51	มาก	3.82	.68	มาก	5
2.3	มีกระบวนการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน	4.00	.00	มาก	3.67	.45	มาก	3.90	.75	มาก	3.71	.47	มาก	7
2.4	มีกระบวนการนิเทศ ติดตาม ที่เป็นระบบเหมาะสม	4.50	.58	มาก	3.66	.42	มาก	3.56	.39	มาก	3.68	.42	มาก	8
2.5	มีการยอมรับฟังความเห็น และกำหนดแนวทางพัฒนา	4.00	.00	มาก	3.80	.55	มาก	3.84	.47	มาก	3.81	.52	มาก	6
	รวม	4.17	.26	มาก	3.71	.55	มาก	3.76	.58	มาก	3.73	.55	มาก	
	โดยรวมทั้งมิติ	4.14	.38	มาก	3.75	.58	มาก	3.78	.55	มาก	3.77	.57	มาก	

4. ผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบและผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

ผลจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี แบ่งออกได้ดังนี้

4.1. ผลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้น จากการดำเนินการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ผลเชิงประจักษ์โดยศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สรุปได้ดังนี้

4.1.1. ด้านประสิทธิผลหรือความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ตามรูปแบบ TUBINE Model ดังนี้

ระดับสถานศึกษา

1) โรงเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง สถานศึกษายอดเยี่ยมประเภทมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 9 ระดับชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) โรงเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง สถานศึกษายอดเยี่ยมประเภทมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านบริหารจัดการ รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ระดับชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) โรงเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง สถานศึกษายอดเยี่ยมประเภทมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 9 ระดับภาคกลางและภาคตะวันออก ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

4) โรงเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง สถานศึกษายอดเยี่ยมประเภทมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านบริหารจัดการ รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 9 ระดับภาคกลางและภาคตะวันออก ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

5) โรงเรียนได้รับรางวัลรองชนะเลิศระดับภาค สถานศึกษานำร่องการพัฒนาแนวทางหรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ภายใต้โครงการ Teams For Education เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6) โรงเรียนได้รับรางวัลเหรียญทองแดง ผลงานหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม Happy Place of Study จากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

7) โรงเรียนได้รับรางวัลคัดสรรค์ผลงาน 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม ประจำปี 2563 ระดับภูมิภาค “รูปแบบการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา TURBINE Model”

ระดับบุคลากรในโรงเรียน (มากกว่าร้อยละ 60 ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา)

1) นางสาววิลาวัลย์ แทนแก้ว ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ครูผู้สอนยอดเยี่ยม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 10 ปีการศึกษา 2563 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

2) นางอาลิษา สาและ ครูผู้ฝึกสอนการประกวดต้นแบบนวัตกรรมสื่อ (Clip VDO) การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกในการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หัวข้อ “การบริหารจัดการขยะ โรงเรียน บ้าน และชุมชน ในช่วง COVID-19 ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม” จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ อันดับที่ 2

3) นางสาวกัญต์ฤทัย แตนละลม ครูผู้ควบคุมการประกวดคลิปสั้นไม่เกิน 30 วินาที กิจกรรมรณรงค์เฝ้าระวัง และส่งเสริมสร้างสรรค์วันวาเลนไทน์ ประจำปี 2564 ภายใต้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ อันดับที่ 3 ประเภทผลงานนักเรียนหญิง ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

4) รางวัลนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โรงเรียนในจังหวัดปทุมธานีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

- โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” รางวัลเหรียญทอง

- นางสาวกัญต์ ฤทัย แตนละลม กลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษา และพลศึกษา รางวัลเหรียญทอง ชนะเลิศ

- นางเกษมณี สโนว์ลีย์ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย รางวัลเหรียญทอง

- นางอาลิษา สาและ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ รางวัลเหรียญทอง

- นางสาววิลาวัลย์ แทนแก้ว กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี รางวัลเหรียญทอง

- นางสาววราภรณ์ บุตรกุล กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รางวัลเหรียญทอง

- นางสาวกฤตยา นามธิราช กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ รางวัลเหรียญทอง

- นางสาวพีรดา จันคำ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ รางวัลเหรียญทอง

5) รางวัลนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 "ESAO 4 Online Teaching Awards"

- โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” รางวัลเหรียญทอง ประเภทสถานศึกษาขนาดเล็ก รางวัลเหรียญทอง ชนะเลิศ

- นางสาวนริศา นักรสิทธิ์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (เทคโนโลยี)

รางวัลเหรียญทอง

- นางสาวกัณฑ์ทัย แดนละลม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา และพลศึกษา

รางวัลเหรียญทอง

- นายพรชัย ศรีวิชัย กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ รางวัลเหรียญทอง
- นางสาววิลาวัลย์ แทนแก้ว กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วิทยาศาสตร์)

รางวัลเหรียญเงิน

- นางสาวสุพัตรา พรหมเทพ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วิทยาศาสตร์)

รางวัลเหรียญเงิน

- นางสาวกฤตยา นามธิราช กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ รางวัลเหรียญเงิน
- นางเกษมณี สโนว์ลี้อย์ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย รางวัลเหรียญทองแดง
- นางอาลิษา สาและ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ รางวัลเหรียญทองแดง
- นางสาววราภรณ์ บุตรกุล กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รางวัล

เหรียญทองแดง

- นางสาวโชติรส แदनนาสาร กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รางวัล

เหรียญทองแดง

ระดับนักเรียน

- นักเรียนได้รับการส่งเสริม การจัดการเรียนรู้ผ่านโครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 ดังตาราง

ตารางที่ 12 จำนวนนักเรียนที่ทำโครงการ แยกเป็นระดับชั้น ปีการศึกษา 2563

ระดับชั้น	จำนวนนักเรียนทั้งหมด	จำนวนนักเรียนที่ทำโครงการ
ม.1	47	47
ม.2	61	61
ม.3	54	54
ม.4	32	32
ม.5	39	39
ม.6	21	21
รวม	254	254
ร้อยละ	100	100

- นักเรียนได้รับรางวัลโครงงานวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ระดับชั้น ม.ปลาย ของ อพวช. และเข้าร่วมนำเสนอนวัตกรรมนักเรียนโครงงานวิทยาศาสตร์ ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังเอกสารในภาคผนวก

4.1.2 ด้านกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรนวัตกรรม

1) โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการพัฒนาของโรงเรียนนโยบายการปฏิรูปการศึกษาความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปตามแผนการศึกษาชาติและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะแนวทางการดำเนินการกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

2) มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญตามมาตรฐานตำแหน่ง ข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้องครบถ้วนทันสมัย นำไปประยุกต์ใช้ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีกิจกรรมจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่กระตุ้นผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้

3) ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและเครือข่ายพัฒนาคุณภาพโรงเรียนมีส่วนร่วมในการร่วมวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา

4) โรงเรียนมีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาที่เหมาะสม เป็นระบบและต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5) โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารและการจัดการเชิงระบบโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมโดยยึดหลักการบริหารเชิงระบบ โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาทั้งในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับโรงเรียน ตัวอย่างเช่น โครงการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม, โครงการพัฒนาศักยภาพครู โดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) เป็นต้น

6) โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจากเครือข่ายอุปถัมภ์ ส่งผลให้สถานศึกษามีสื่อและเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพของชุมชน

4.1.3. ด้านผลการพัฒนาอื่น ๆ ทั้งในระดับสถานศึกษา บุคลากร และผู้เรียน ที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบ่ารุง” (ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียน และผลการประเมินที่เกี่ยวข้อง ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก เอกสารการรายงานผลการประเมินตนเอง)

จากผลที่เกิดขึ้นเชิงประจักษ์จากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบ่ารุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าผลหรือภาพความสำเร็จในภาคเรียนที่ 2/2562 ทุกด้านมีผลเฉลี่ยสูงกว่าภาคเรียนที่ 1/2562

4.2 การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการบริหารสู่องค์กรนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบ่ารุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

จากการบริหารโดยใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี โดยมีความมุ่งหวังพัฒนาสถานศึกษาสู่ องค์การนวัตกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากร ตลอดจนผู้เรียนให้มีคุณลักษณะของความเป็นนวัตกรรมในอนาคต มีความเป็นสากล สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และเหมาะสมกับวิถีไทยด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี รูปแบบการบริหารจัดการในมิติของการบริหารด้วยระบบคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วมและมิติของ องค์ประกอบขององค์การที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 การเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการเสริมสร้างนวัตกรรมและ การใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตซึ่งผลการดำเนินการผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดง ความพึงพอใจต่อรูปแบบดังกล่าว ดังนี้

4.2.1 การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และ นักเรียน ดังตารางที่ 13-14

ตารางที่ 13 ระดับความพึงพอใจที่มีต่อผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การ นวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา (ฉบับที่ 1)

ที่	ภาพความสำเร็จขององค์กร	ระดับความพึงพอใจ		ความหมาย
		\bar{X}	SD	
1	คุณลักษณะความเป็นผู้นำองค์กรหรือภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน	4.60	.47	มากที่สุด
2	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการ	4.83	.36	มากที่สุด
3	การกำหนดแผนกลยุทธ์ เป้าหมายของโรงเรียนที่สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม	4.23	.14	มาก
4	การทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน	4.16	.82	มาก
5	การเสริมสร้างความรู้ ตามแนวทางการพัฒนาสู่องค์การ นวัตกรรมของโรงเรียน	4.35	.64	มาก

ที่	ภาพความสำเร็จขององค์กร	ระดับความพึงพอใจ		ความหมาย
		\bar{X}	SD	
6	มีการระดมและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล เพื่อการพัฒนาโรงเรียนและผู้เรียน	4.09	.08	มาก
7	มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเหมาะสมโปร่งใสตรวจสอบได้	4.28	.64	มาก
8	มีการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามแผนงานและสนองต่อเป้าหมายที่กำหนด	4.25	.58	มาก
9	มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน	4.17	.37	มาก
10	มีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม และการประเมินผลที่เป็นระบบเหมาะสม	4.75	.63	มากที่สุด
11	มีการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม	4.07	.47	มาก
12	มีการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในหลักสูตรและการเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.55	.69	มากที่สุด
13	มีการบูรณาการเน้นทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในหลักสูตรและการเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.35	.80	มาก
14	มีการบูรณาการเสริมสร้างประสบการณ์ และเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริตในหลักสูตรและการเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.21	.30	มาก
15	มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.56	.52	มากที่สุด
16	มีสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในกิจกรรมการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.20	.47	มาก
17	ผู้เรียนมีผลการเรียนรู้ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนด	4.72	.81	มากที่สุด
18	ผู้เรียนปฏิบัติตนให้ดำเนินชีวิตได้อย่างสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม	4.39	.48	มาก
19	ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพสุจริต	4.79	.22	มากที่สุด

ที่	ภาพความสำเร็จขององค์กร	ระดับความพึงพอใจ		ความหมาย
		\bar{X}	SD	
20	ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงวัย	4.67	.84	มากที่สุด
21	ผู้เรียนสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม	4.32	.88	มาก
22	โรงเรียนมีเครือข่ายความร่วมมือที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.02	.33	มาก
เฉลี่ย		4.53	.52	มาก

จากตารางที่ 13 ความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ มีกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการ ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพสุจริต และมีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามและการประเมินผลที่เป็นระบบเหมาะสม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีเครือข่ายความร่วมมือที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

ตารางที่ 14 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ของนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน (ฉบับที่ 2)

ที่	ภาพความสำเร็จขององค์กร	ระดับความพึงพอใจ		ความหมาย
		\bar{X}	SD	
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะความเป็นผู้นำองค์กรที่เหมาะสม	4.85	.21	มากที่สุด
2	ท่านเคยมีโอกาสดูแลหรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานของโรงเรียน	3.83	.36	มาก
3	ท่านมีโอกาสแสดงความเห็นหรือร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์เป้าหมายของโรงเรียน	3.55	.34	มาก
4	ท่านเคยได้รับความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมของสถานศึกษา	4.26	.82	มาก

ที่	ภาพความสำเร็จขององค์กร	ระดับความพึงพอใจ		ความหมาย
		\bar{X}	SD	
5	โรงเรียนมีการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมเพื่อการพัฒนาโรงเรียนและนักเรียน	4.05	.64	มาก
6	โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเหมาะสมโปร่งใสตรวจสอบได้	4.31	.80	มาก
7	โรงเรียนมีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน	4.28	.64	มาก
8	โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ถึงแผนพัฒนาแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินการของโรงเรียน	3.98	.58	มาก
9	มีการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการพัฒนาองค์การนวัตกรรมของโรงเรียน	4.27	.27	มาก
10	มีสอตแทรกหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในหลักสูตรและการเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.55	.63	มากที่สุด
11	มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.17	.47	มาก
12	มีกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์โดยใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนจากภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือสถานประกอบการในท้องถิ่น	4.58	.69	มากที่สุด
13	มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง	4.42	.98	มาก
14	มีสอตแทรกคุณธรรมจริยธรรมในกิจกรรมการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.41	.83	มาก
15	นักเรียนมีผลการเรียนรู้ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนด	4.56	.52	มากที่สุด
16	นักเรียนปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างเหมาะสมและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.34	.47	มาก
17	นักเรียนสนใจที่จะประกอบอาชีพสุจริตแม้จะไม่ร่ำรวย	4.80	.61	มากที่สุด
18	นักเรียนสามารถการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีในการศึกษาและการติดต่อสื่อสารได้อย่างเหมาะสม	4.45	.18	มาก
19	นักเรียนสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ดี	4.69	.22	มากที่สุด

ที่	ภาพความสำเร็จขององค์กร	ระดับความพึงพอใจ		ความหมาย
		\bar{X}	SD	
20	โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนด้วยดี	4.57	.64	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.35	.55	มาก

จากตารางที่ 14 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียนที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะความเป็นผู้นำองค์กรที่เหมาะสม นักเรียนสนใจที่จะประกอบอาชีพสุจริตแม้จะไม่ร่ำรวย และนักเรียนสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ดีตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีโอกาสดูแลความเห็นหรือร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์ เป้าหมายของโรงเรียน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาและจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี) 4) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากรูปแบบที่พัฒนาขึ้น (กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี) โดยผู้วิจัย ได้ดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบาย การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ และจากข้อมูลเชิงประจักษ์จากสถานศึกษาต้นแบบ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบโครงการที่เกี่ยวข้องของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังเช่น โครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม โรงเรียนส่งเสริมทักษะวิชาชีพ โรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนมาตรฐานสากล และโรงเรียนที่ใช้การบริหารจัดการระบบคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วม เป็นต้น จำนวน 5 โรงเรียนๆ ละ 3 คน จำนวนทั้งสิ้น 15 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (3 รอบ) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน และขั้นตอนที่ 3 การศึกษาการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น ในโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และการประเมินความเหมาะสมต่อการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 40 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบประเมินความ

เหมาะสม จำนวน 65 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมโดยการประเมินผลเชิงประจักษ์และความพึงพอใจต่อการใช้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” กลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยตรง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 22 ข้อ (ฉบับที่ 1) มีค่าความเชื่อมั่นแต่ละฉบับ เท่ากับ 0.91 และ 2) กลุ่มผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้ปกครองและนักเรียน (ฉบับที่ 2) จำนวน 314 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 20 ข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 ทั้ง 2 ฉบับมีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตารางของ Krejcie and Morgan, (1970) ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ของการประเมินตัวชี้วัดตามเกณฑ์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

1.1 มิติด้านองค์ประกอบของการจัดการสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 2) ด้านการสร้างความเข้าใจร่วมกัน 3) ด้านการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน 5) ด้านพัฒนาการเรียนรู้ การนิเทศ 6) ด้านการสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ และ 7) ด้านการประเมินผล

1.2 มิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรม เป็นการบริหารจัดการเพื่อผลักดันให้องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ของสถานศึกษาได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 1) การใช้กระบวนการบริหารเชิงคุณภาพ (PDCA) ที่เน้นการมีส่วนร่วม และ 2) การใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในองค์กร (PLC)

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย (3 รอบ) โดยผู้เชี่ยวชาญสรุปความเห็นต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม พบว่าทุกด้านในแต่ละองค์ประกอบทั้งมิติด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม และมิติการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม ด้วยการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการบริหารด้วยระบบคุณภาพ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และพิสัยควอไทล์น้อยกว่า 1.50 ทุกประเด็นการพิจารณา

3. การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยใช้กระบวนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในทุกชั้นตอน พบว่าทั้งมิติด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ทั้ง 7 องค์ประกอบ และมิติการบริหารขับเคลื่อนสู่องค์การนวัตกรรม ด้วยกระบวนการเสริมสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพและกระบวนการบริหารเชิงคุณภาพ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

4. การประเมินผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมของ โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี พบว่าสถานศึกษามีผลงานการพัฒนานวัตกรรมทั้งในระดับองค์การ ผู้บริหาร ครู และนักเรียน จนได้รับ รางวัลทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภาค และระดับประเทศ ผลงานเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์การ ประเมินของระบบประกันคุณภาพการศึกษามีการพัฒนาที่สูงขึ้นจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง และมีผลการ ประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยรวมอยู่ ในระดับมาก

อภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาสู่การอภิปรายผล มีประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีองค์ประกอบสำคัญ 2 มิติ คือ มิติด้าน องค์ประกอบของสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรม และมิติด้านการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อน สู่องค์การนวัตกรรม ดังนี้

มิติด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม แบ่งเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ทั้งนี้สถานศึกษาต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา หรือดำเนินการอย่างชัดเจน โดยใช้กระบวนการที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ องค์การ และการร่วมกันกำหนดทิศทางสู่เป้าหมายของการพัฒนา และการรับรู้ถึงภาพความสำเร็จของ องค์การร่วมกัน โดยเฉพาะการพัฒนาสู่องค์การนวัตกรรม ที่ต้องใช้กระบวนการในการมีส่วนร่วมของทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์การนวัตกรรมนั้นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรใน องค์การในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนได้ทราบทิศทางในการ ปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน (Martins and Terblanche, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนา

องค์กรสู่ความสำเร็จของ McKensay (1970) ที่เสนอไว้ว่าการนำองค์การสู่ความสำเร็จนั้น จะเริ่มต้นด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) เพื่อให้ทุกคนเข้าใจถึงทิศทางในการพัฒนาก่อนลงมือปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารระบบคุณภาพโดยรวมทั้งองค์การ (TQM : Total Quality Management) ที่เริ่มด้วยการนำองค์การเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาองค์การคุณภาพ และ Dundon (2002) ได้เสนอว่าองค์การนวัตกรรมเริ่มด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมในการสร้างนวัตกรรม (Shared Innovation Vision and Strategy) บุคลากรทุกระดับในองค์การต้องมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมสามารถมาจากทุกๆ คนและสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกๆ ที่

2) ด้านการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีพลัง ต้องเกิดจากความเข้าใจร่วมกันที่จะนำไปสู่พลังการทำงานและไม่เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติ หรือการทำงานที่ไม่ประสานกันในลักษณะต่างคนต่างทำ สถานศึกษาจะต้องมีการสื่อสารความเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน โดยใช้กระบวนการ PLC และ PDCA ในการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินการ แนวทางแก้ไขปัญหา และการสะท้อนความคิดเห็น จนเกิดเป็นความเข้าใจร่วมกัน แล้วหาข้อสรุปเพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นจำเป็นต้องมีการประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว และเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด (Dundon, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Louis, Kruse, & Marks (1996) ที่ได้อธิบายว่าการสร้างความเข้าใจร่วมกันเป็นการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันจนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครู บนพื้นฐานงานที่มี ลักษณะต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน

3) ด้านการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องมองว่านวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ไม่ใช่แค่กิจกรรมพิเศษที่ทำโดยพนักงาน เพียงไม่กี่คนเท่านั้นและต้องมีการส่งเสริม ยอมรับความคิดและวิธีการใหม่ในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อสภาวะการณปัจจุบัน เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบงาน เทคโนโลยี สารสนเทศ และเครือข่ายข้อมูล มีการพัฒนาข้อมูลให้เป็นปัจจุบันสามารถนำมาใช้งานได้จริง และสะดวกต่อการใช้งาน (Martins and Terblanche, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Harvard Business School (2003) ที่ได้เสนอคุณลักษณะขององค์การที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์การ ผู้บริหารที่มีความกล้าเสี่ยงโดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล และ

ยอมเปิดใจรับกับความคิดหรือการทดลองสิ่งใหม่ รวมทั้งต้องมีความสุขและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในการสร้างนวัตกรรม

4) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน สถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น จำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังนั้นจึงต้องมีการทำงานแบบมีส่วนร่วมของหลาย ๆ ฝ่าย ในทางปฏิบัติอย่างเหมาะสมและมีการส่งเสริมมุ่งเน้นการใช้กระบวนการทำงานร่วมกันแบบใหม่ที่มีการระดมความคิดและสะท้อนกลับความคิดร่วมกันเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ (Von Stamm, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Adair (1996) ที่ได้เสนอว่าปัจจัยที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การกระตุ้นซึ่งกันและกัน (Mutual Stimulation) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) องค์กรที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและทำงานเป็นทีมจะต้องกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการแบ่งปันข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่พนักงาน รวมทั้งการเตรียมพร้อมในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรม มีการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งเน้นการสื่อสารโดยการพูดคุยมากกว่าการใช้ลายลักษณ์อักษรและจะให้การเคารพกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน นวัตกรรมต้องการทีมงานที่มีการสื่อสารในแนวขวาง (Lateral Communication) ที่ดีเยี่ยมและมีความยืดหยุ่นของโครงสร้าง มีการยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยง องค์กรต้องทำให้พนักงานรับรู้ถึงความผิดพลาดหรือล้มเหลวเป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้เสมอในการสร้างนวัตกรรมและไม่ใช้สิ่งที่น่ากลัว

5) ด้านพัฒนาการเรียนรู้ การนิเทศ สถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์กรนวัตกรรมในด้านการศึกษานั้นจะต้องมุ่งเน้นการส่งเสริมศักยภาพของครูผู้สอนให้มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยมีความสามารถ ความชำนาญในด้านการจัดการเรียนการสอนจนเป็นแบบอย่างที่ดีได้ โดยการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีภาวะผู้นำ มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน และมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูผู้สอนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Christiansen, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับ Tidd and others (2001) ที่ได้อธิบายว่าองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมนั้นการมีภาวะผู้นำและความตั้งใจที่จะมุ่งไปสู่นวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and The Will to Innovate) เมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่ ภาวะผู้นำถือเป็นบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่ รวมทั้งต้องกระจายและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

6) ด้านเสริมสร้างวิธีการทำงานแนวใหม่ สถานศึกษาจะมีการสร้างแนวทางที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การ (Culture) ที่เป็นแนวทางและความเชื่อในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์การนวัตกรรมจะต้องมีการมีการนำแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้มีการพัฒนาหลาย ๆ ด้านอย่างเป็นระบบ (Von Stamm, 2008) มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ และทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทีมงานและอาชีพ มีการกระจายอำนาจ (Share Authority) ทำให้พนักงานรู้สึกมีความปลอดภัย (Personal Security) มีอิสระและความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง ยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด วัฒนธรรมองค์การนวัตกรรมจะต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายในการทำงานขององค์การวัฒนธรรมจะต้องสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงานซึ่งจะเป็นปัจจัย สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) จะช่วยในการตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันซึ่งจะช่วยในการทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลและการเผยแพร่ องค์การควรมหาช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับพนักงานในองค์การ (Holder and Matter, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter and Waterman, 1988) และ บุญเกื้อ ครอบหาเวช (2543) ที่ได้กล่าวว่าองค์การแห่งนวัตกรรม เป็นองค์การที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป เป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อสร้างให้เกิดการพัฒนา

7) ด้านการประเมินผล สถานศึกษามีระบบการประเมินความคิดสำหรับนวัตกรรม องค์การต้องการระบบสำหรับการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะจะเป็นแนวทางสำหรับความคิดให้เคลื่อนไปตามลำดับขั้นตอนขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การนวัตกรรมนั้นจำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานทุกด้าน ทั้งด้านกระบวนการ ด้านบุคลากร ด้านทรัพยากร และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลจากการประเมินผลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น (จิรพรรณ จันทรวีเชียร, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1995) ที่ได้กล่าวว่าองค์การนวัตกรรมจำนวนมากจะมีขั้นตอนการคัดกรองความคิด เพื่อการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเงินทุน เช่น ระบบการคัดแยกความคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

2. มิติการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ด้วยระบบคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วม และกระบวนการชุมชนทางวิชาชีพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายหรือความคาดหวัง ต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่มีระบบที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อน สนับสนุน ส่งเสริม

แก้ปัญหาและเป็นการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาที่เหมาะสม จากผลการศึกษาพบว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ของโรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒน สายบำรุง” นั้นสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่องค์การนวัตกรรม โดยมีการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานจนทำให้เกิดแนวทางปฏิบัติใหม่ เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดใหม่ที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่ดียิ่งขึ้นบนพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ที่ได้สรุปไว้ว่าการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) ของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน ในชุมชน มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข ทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัยหรือปลอดภัยใช้อ่านจากัดตัน บนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพโดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษและผู้เรียนสอดคล้องกับ Sergiovanni (1994) ที่ว่า PLC เป็นกลุ่มที่มีวิสัยทัศน์ต่อกันเป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นจากภายใน ใช้ความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกัน ทำให้ลดความโดดเดี่ยวระหว่าง ปฏิบัติงานสอนของครู มีความศรัทธาร่วมอยู่ร่วมกันแบบเชิงบวก การเชื่อมโยงการพัฒนา PLC ไปกับวิถีชีวิตตนเองและวิถีชีวิตชุมชนอันเป็นพื้นฐานสำคัญของ สังคมฐานการพึ่งพาตนเอง (สุรพล ธรรมร่วมดี และคณะ, 2553) มีบรรยากาศของ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตน เป็นวิถีแห่งอิสรภาพ ยึดความสามารถ และสร้างพื้นที่ปลอดภัยใช้อ่านจากัดตัน

อีกทั้งโรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒน สายบำรุง” นั้นมีการนำแนวคิดการบริหารระบบคุณภาพ PDCA มาใช้ร่วมกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งทำให้มีการดำเนินงานสู่องค์การนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการทำงานร่วมกันโดยการประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจจนทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการบริหารระบบคุณภาพ PDCA นั้นสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานเป็นระบบมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนและสามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ยุทธนา เกื้อกุล, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Harvard business (2003) ที่ได้อธิบายว่า กระบวนการบริหารระบบคุณภาพ PDCA นั้นประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาผลการนำแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และกระบวนการบริหารระบบคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารการศึกษาทำให้โรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒน

สายบ่ารุง” ได้มีการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม คือ TURBINE Model ซึ่งได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และกระบวนการบริหารระบบคุณภาพ PDCA มาใช้เป็นกระบวนการขับเคลื่อนการบริหารการศึกษามุ่งสู่เป้าหมาย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย (Target : T) 2) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน Understanding : U) 3) การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Reform : R) 4) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (Behavioral change : B) 5) การสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Instruction: I) 6) การสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ (Norm : N) และ 7) การประเมินผล (Evaluate : E)

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบ่ารุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี โดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย (3 รอบ) จากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยผลสรุปรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุกด้านในแต่ละองค์ประกอบทั้งมิติองค์ประกอบสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม และมิติการขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมด้วยระบบคุณภาพและการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่เน้นการมีส่วนร่วม มีค่ามัธยฐานมากกว่า 4.00 และค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่า 1.50 จึงเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายของ Linstone and Turoff, (1975) และวาโร เฟ็งสวัสดี (2553, หน้า 9-10) ที่สรุปได้ว่ากรณีที่ได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์หรือค่า IR น้อย ($IR < 1.5$) แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่สามารถยุติกระบวนการวิจัยและสรุปผลการวิจัยได้ โดยทั่วไปการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จะมีความแตกต่างกันน้อยมาก ดังนั้นจึงอาจจะสรุปผลการวิจัยได้ตั้งแต่แบบสอบถามรอบที่ 3 ถ้าพบว่าค่า IR ที่ได้ในแต่ละข้อคำถามมีค่าน้อย ๆ แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในวงแคบๆก็ไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูล ในรอบต่อไป และสอดคล้องกับการวิจัยแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพโดยรวมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของรุ่งรัชดาพร เวหชาติ (2548) โดยใช้กระบวนการแบบเดลฟาย 3 รอบ และมีผลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่า 1.50

3. การใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบ่ารุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี มีผลการประเมินด้านความเหมาะสมของรูปแบบในการนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ทั้งมิติด้านองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมในโรงเรียน และมิติการใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรมด้วยระบบบริหารเชิงคุณภาพและการใช้ชุมชนทางวิชาชีพที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการบริหาร

จัดการระบบคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วม ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนได้มีโอกาสรับรู้ เสนอแนะและร่วมปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินการ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการวางแผน การร่วมกันปฏิบัติ การตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสู่เป้าหมายของโรงเรียนตั้งแต่เริ่มต้นในกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาองค์การ การกำหนดทิศทาง การดำเนินการ ในทุกกระบวนการจนถึงกระบวนการสุดท้ายที่เป็นผลลัพธ์ ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน จึงทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจถึงบริบทและความต้องการของโรงเรียนได้โดยตลอดและร่วมกันเลือกแนวทางที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ยกตัวอย่างเช่น โครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข โดยโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินโครงการโดยใช้คือ TURBINE Model เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินโครงการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายของโครงการอย่างชัดเจน มีการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจร่วมกันของครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อวางแผนและหาแนวทางการดำเนินงานที่ดีและเหมาะสม มีการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของโครงการที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ตลอดจนสู่ชุมชนและสังคมที่ปลอดยาเสพติด มีการร่วมกันทำงานเป็นทีมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในโครงการ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมรณรงค์ต่อต้านยาเสพติดแบบมีส่วนร่วม มีการยกย่องชมเชยการปฏิบัติที่ดีของครูและนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับโครงการปลอดยาเสพติดและอบายมุข มีการกำกับดูแล นิเทศติดตามผลการดำเนินโครงการเพื่อนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงและพัฒนาโครงการในอนาคตต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รุ่งรัชดา เวหะชาติ (2548) ศึกษารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกองค์ประกอบพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดและผลการศึกษากการพัฒนากระบวนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ พบว่า กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมีผลการประเมินใกล้เคียงกัน เช่นเดียวกับ Laetz (1993) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “Total Quality Management Implementation : The Effect of Forces of Change on Organization Development Change Tactics” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำกระบวนการคุณภาพไปใช้ในการพัฒนาองค์การ พบว่า การนำระบบการบริหารคุณภาพองค์การโดยรวมสามารถส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้การดำเนินการบริหารจัดการของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรมของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้แนวทางการบริหารจัดการโดยใช้ระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการมีความเข้าใจต่อระบบการบริหารจัดการค่อนข้างดีอยู่แล้วจึงเห็นว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับคู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล (สำนักมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553)

สำหรับมิติด้านการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ด้วยกระบวนการบริหารเชิงคุณภาพและการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดพลวัตในองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง เนื่องจากที่การร่วมกันนำเสนอปัญหา ทบทวน แสดงความเห็นและแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ เป็นกลไกที่ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันเป็นทีม มีการยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่ต้องมีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป องค์กรนวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อสร้างให้เกิดการพัฒนา และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการขององค์กรที่สูงขึ้น (บุญเกื้อควรหาเวช, 2543) โดยรวมมีผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนน์ สายบารุง” เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในโครงการหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรมของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีแนวทางที่สอดคล้องกับมิติด้านการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม และยังมีการดำเนินงานในลักษณะอื่นอีกหลายโครงการที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โครงการโรงเรียนสีขาว โครงการโรงเรียนคุณธรรม และโครงการโรงเรียนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น จึงมีการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ทำให้เข้าใจแนวทางการดำเนินการเป็นอย่างดี จึงส่งผลให้ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับเบญจมาพร โยเกษงค์ (2558, หน้า 142) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 ที่เน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกชั้นตอน พบว่าความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 โดยรวมมี ความเหมาะสมมากที่สุด และสอดคล้อง รัตนา หลวงกลาง (2558, หน้า 134) ที่ได้ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 2 พบว่า แนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การบริหารเชิงระบบคุณภาพ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนา และด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา มีความเหมาะสมโดยภาพอยู่ อยู่ในระดับคุณภาพมากที่สุด

4. การประเมินผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม และความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนน์ สายบารุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี พบว่าโรงเรียนมีผลการพัฒนา ด้านนวัตกรรมโดยรวมทั้งในระดับองค์กร ระดับผู้บริหาร ระดับครูและนักเรียน เป็นอย่างดียิ่งส่งผลให้ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมทั้งในระดับจังหวัด ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภาค และระดับประเทศ

อย่างต่อเนื่องดังภาคผนวก นอกจากนี้ยังมีผลการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งในด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านกระบวนการบริหารจัดการ และด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีผลการพัฒนาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับกับผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการ สถานศึกษา นักเรียนและผู้ปกครอง พบว่ามีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม “TURBINE MODEL” ของโรงเรียนตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีกระบวนการที่ช่วยขับเคลื่อนในการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้ของผู้บริหารและบุคลากรในการนำองค์การ มีการใช้หลักคุณธรรมและการมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้มีความเข้าใจจุดหมาย แนวดำเนินการ ที่ชัดเจน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมส่งผลต่อความรับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดประสิทธิผลที่ชัดเจนขึ้นเป็นรูปธรรมและส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับผลการศึกษาด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) พบว่าผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความพึงพอใจต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับจุฑามาส พัฒนศิริ (2560, หน้า 126) ที่ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่าความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไปใช้โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับกนกภรณ์ รัตนยิ่ง (2558, หน้า 92) ที่ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาพอเพียงสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างอุปนิสัยอยู่อย่างพอเพียงของนักเรียนโรงเรียนเทศบาล 4 (ธนวิถี) จังหวัดยะลา ผลการประเมินความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง ต่อรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า มีระดับความพึงพอใจในระดับมากทุกรายการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในมิติของการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วม ควรมุ่งเน้นการพัฒนาด้านกระบวนการบริหารจัดการมากขึ้น รองลงมาเป็นด้านผลลัพธ์ และด้านอื่นๆ ตามลำดับ

1.2 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ในมิติของการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการจัดการเรียนรู้ ควรเน้นการพัฒนาด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มากขึ้น รองลงมาเป็นด้านเจตคติที่ดีต่ออาชีพ สุจริตและด้านอื่นๆ ตามลำดับ

1.3 สถานศึกษาสามารถนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนตามบริบทของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ได้รูปแบบหรือแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่หลากหลายและครอบคลุมสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนาสถานศึกษาและชุมชน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ภาคผนวก ก

เครื่องมือวิจัยและคุณภาพเครื่องมือวิจัย

(แบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม)

**แบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์กรประกอบ
ขององค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา**

ที่	ด้านการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				
		5	4	3	2	1
	การกำหนดเป้าหมาย					
1	มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
3	มีกระบวนการวิเคราะห์องค์การถึง จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรคของสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาอย่างเหมาะสม					
4	มีการถอดบทเรียนจากความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ มาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวดำเนินการพัฒนาสถานศึกษา					
5	มีการรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา					
	การสร้างความเข้าใจร่วมกัน					
6	มีการประชุม ชี้แจง และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การพัฒนาที่ชัดเจน					
7	เน้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา แผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา					

ที่	ด้านการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				
		5	4	3	2	1
8	มีการจัดโครงสร้างและแนวทางการบริหารงานของโรงเรียนที่ชัดเจน					
9	มีการระบบการบริหารและประสานความร่วมมือเป็นเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับต่างๆ					
10	มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่เน้นการมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมชัดเจน					
11	มีระบบการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่สะดวกและมีประสิทธิภาพ					
การมุ่งเน้นสู่การเปลี่ยนแปลง						
12	มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและ สถานศึกษาอย่างเหมาะสมและชัดเจน					
13	มีคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
14	มีการพัฒนาเครือข่ายการบริหารและประสานการพัฒนาคุณภาพที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ					
15	มีการจัดอบรม พัฒนาบุคลากร เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง					
16	มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และเครือข่ายข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว					
การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม						
17	มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสม					

ที่	ด้านการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				
		5	4	3	2	1
18	มีการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคม					
19	มีการส่งเสริมความเป็นเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ร่วมกันทั้งในสถานศึกษาและชุมชน					
20	มีระบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ					
21	มุ่งเน้นการพัฒนาด้วยระบบการบริหารเชิงคุณภาพ PDCA					
22	มุ่งเน้นการใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ทั้งทางวิชาการและอาชีพในสถานศึกษา					
ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้						
23	มีแผนงานและการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเป็นระบบ					
24	มีกระบวนการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมโปร่งใส					
25	มีกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกระดับ					
26	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถตาม ศักยภาพและได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความต้องการ					
27	มีกระบวนการบริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอนอย่างเหมาะสม					

ที่	ด้านการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				
		5	4	3	2	1
28	มีการวางแผนบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมของโรงเรียนเข้าด้วยกัน					
29	มีคณะกรรมการหรือทีมงานรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจน					
30	มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและนำเสนอผลการดำเนินงาน และการเปิดรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานตามเป้าหมายที่กำหนด					
31	มีการรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน					
32	ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและเน้นการมีส่วนร่วม					
ด้านการประเมินผล						
33	เน้นความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนด					
34	มีกระบวนการนิเทศ กำกับ และติดตาม ที่มีประสิทธิภาพ					
35	มีกระบวนการนำเสนอผลงาน การรับฟังข้อเสนอแนะ และพร้อมนำไปสู่การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ หรือเป็นลักษณะของชุมชนทางวิชาชีพในองค์กร (PLC)					
36	สถานศึกษาได้รับการยอมรับ ศรัทธาจากผู้ปกครอง ชุมชน และ สังคมและเป็นสถานที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของสังคม					

แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 18 มิติการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่
องค์กรนวัตกรรม ด้วยกระบวนการ PLC และ PDCA

ที่	องค์ประกอบ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				
		5	4	3	2	1
	กระบวนการเชิงคุณภาพ (PDCA) และการสร้างชุมชนทางวิชาชีพ (PLC)					
1	มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาของ สถานศึกษาร่วมกัน					
2	ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
3	มีการกำหนดทีมงานและเป้าหมาย เพื่อดำเนินการตามแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ชัดเจน					
4	มีการทำข้อตกลงร่วมกันของทีม ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย					
5	มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างมี ประสิทธิภาพ					
6	มีการตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานร่วมกัน ในแต่ละ ขั้นตอนที่ชัดเจน					
7	มีการนำข้อมูลผลการประเมิน ตรวจสอบ มาร่วมกันปรับปรุงและ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
8	เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันนำเสนอ และวิพากษ์ โครงการ/ กิจกรรมต่างๆ ในระดับทีมงานและระดับสถานศึกษา ก่อน ดำเนินการ					
9	มีการนำเสนอผลงาน และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ ให้ ข้อเสนอแนะ ตามตารางปฏิทินของสถานศึกษาที่กำหนด เดือนละ 1 ครั้ง					
10	มีการนำเสนอผลงานของโครงการ / กิจกรรม ของแต่ละทีมงานที่ รับผิดชอบ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและรับข้อเสนอแนะในการ ปรับปรุง พัฒนาต่อไป					

การวิเคราะห์ความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีติงค์ประกอบขององค์ประกอบ
ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	ค่า IOC	ข้อที่	ค่า IOC	ข้อที่	ค่า IOC
1	1	13	1	25	1
2	1	14	1	26	1
3	.67	15	1	27	1
4	1	16	1	28	.67
5	1	17	1	29	1
6	1	18	1	30	1
7	1	18	.67	31	1
8	1	20	1	32	1
9	1	21	1	33	1
10	.67	22	1	34	1
11	1	23	1	35	1
12	1	24	1	36	1

การวิเคราะห์ความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีติงค์ประกอบที่เน้นการมี
ส่วนร่วม เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ด้วยกระบวนการ PLC และ PDCA โดยใช้ค่าดัชนี
ความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	ค่า IOC	ข้อที่	ค่า IOC
1	1	6	1
2	.67	7	1
3	1	8	1
4	1	9	.67
5	.67	10	1

ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มิติองค์ประกอบขององค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยใช้ค่า Cronbach's Alpha

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
Item 1	.369	.868
Item 2	.491	.865
Item 3	.550	.872
Item 4	.303	.865
Item 5	.390	.867
Item 6	.405	.873
Item 7	.684	.871
Item 8	.731	.876
Item 9	.418	.861
Item 10	.590	.859
Item 11	.504	.860
Item 12	.582	.859
Item 13	.561	.858
Item 14	.574	.858
Item 15	.705	.856
Item 16	.695	.856
Item 17	.558	.859
Item 18	.357	.862
Item 19	.521	.859
Item 20	.589	.858
Item 21	.614	.856
Item 22	.646	.857
Item 23	.523	.860
Item 24	.614	.858
Item 25	.489	.860
Item 26	.518	.860
Item 27	.570	.860
Item 28	.686	.858
Item 29	.632	.857

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
Item 30	.689	.857
Item 31	.593	.858
Item 32	.626	.857
Item 33	.495	.859
Item 34	.464	.876
Item 35	.327	.863
Item 36	.692	.870

แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .915

ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบขององค์ประกอบความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา โดยใช้ค่า Cronbach's Alpha

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
Item1	.707	.871
Item2	.617	.877
Item3	.719	.870
Item4	.560	.882
Item5	.795	.865
Item6	.689	.872
Item7	.798	.864
Item8	.796	.863
Item9	.444	.888
Item10	.801	.907

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .871

การวิเคราะห์ความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบประเมินระดับความพึงพอใจที่มีต่อผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม สำหรับผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	ค่า IOC	ข้อที่	ค่า IOC	ข้อที่	ค่า IOC	ข้อที่	ค่า IOC
1	1	7	1	13	1	19	.67
2	1	8	1	14	1	20	1
3	1	9	.67	15	1	21	.67
4	.67	10	1	16	1	22	1
5	1	11	1	17	.67	-	
6	1	12	1	18	.67	-	

การวิเคราะห์ความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบประเมินระดับความพึงพอใจที่มีต่อผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม สำหรับปกครองและนักเรียน โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	ค่า IOC	ข้อที่	ค่า IOC	ข้อที่	ค่า IOC	ข้อที่	ค่า IOC
1	1	6	1	11	1	16	.67
2	1	7	1	12	1	17	1
3	.67	8	1	13	1	18	1
4	1	9	1	14	.67	19	.67
5	1	10	.67	15	.67	20	1

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินระดับความพึงพอใจที่มีต่อผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม สำหรับผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา โดยใช้ค่า Cronbach's Alpha

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
Item1	.679	.919
Item2	.728	.918
Item3	.559	.921
Item4	.580	.920
Item5	.536	.921
Item6	.667	.920
Item7	.663	.920
Item8	.641	.919
Item9	.690	.919
Item10	.728	.918
Item11	.655	.919
Item12	.621	.919
Item13	.505	.923
Item14	.600	.920
Item15	.665	.918
Item16	.470	.922
Item17	.414	.923
Item18	.573	.921
Item19	.368	.925
Item20	.569	.921
Item21	.612	.920
Item22	.634	.920

มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .938

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินระดับความพึงพอใจที่มีต่อผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม สำหรับผู้ปกครองและนักเรียน โดยใช้ค่า Cronbach's Alpha

item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	.696	.905
Item2	.756	.904
Item3	.599	.907
Item4	.607	.907
Item5	.546	.908
Item6	.685	.906
Item7	.686	.906
Item8	.653	.906
Item9	.704	.905
Item10	.731	.904
Item11	.668	.905
Item12	.614	.906
Item13	.477	.912
Item14	.587	.907
Item15	.628	.906
Item16	.489	.909
Item17	.452	.910
Item18	.526	.910
Item19	.344	.915
Item20	.508	.910

มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .910

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ
และแบบตอบรับ



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผศ.ดร. เจริญวิษญ์ สมพงษ์ธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินความเหมาะสม	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย

ในการนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยดังกล่าวมีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ ในการดำเนินศึกษาวิจัยดังกล่าว เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

แบบตอบรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินคุณภาพของเครื่องมือวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส
“พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

ของ

นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ผศ.ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม

ตำแหน่ง คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี

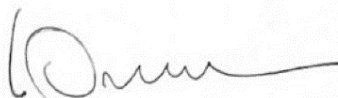
สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
 ขัดข้องในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ผศ.ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี

๖ / มีนาคม / ๒๕๖๒



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รศ.ดร. ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินความเหมาะสม	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย

ในการนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยดังกล่าวมีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือในการดำเนินศึกษาวิจัยดังกล่าว เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

แบบตอบรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินคุณภาพของเครื่องมือวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास
“พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

ของ

นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ผู้อำนวยการโรงเรียน

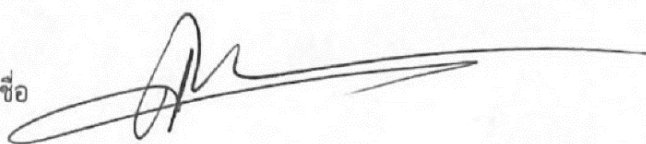
ชื่อ-สกุล รศ.ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรมงค
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
 ขัดข้องในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(รศ.ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรมงค)

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

5 / มีนาคม 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผศ. ดร. สถาพร พงษ์พิบูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินความเหมาะสม	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย

ในการนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยดังกล่าวมีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือในการดำเนินศึกษาวิจัยดังกล่าว เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

แบบตอบรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินคุณภาพของเครื่องมือวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส
“พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

ของ

นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ผศ.ดร.สถาพร พฤตภูมิกุล

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
 ขัดข้องในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ผศ.ดร.สถาพร พฤตภูมิกุล)

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5 / สิงหาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร. ปราณูชลี มะโนเรือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินความเหมาะสม	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย

ในการนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยดังกล่าวมีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือในการดำเนินศึกษาวิจัยดังกล่าว เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

แบบตอบรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินคุณภาพของเครื่องมือวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส
“พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

ของ

นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. ปราณูชลี มะโนเรือง

ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี

สถานที่ทำงาน กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี

ข้าพเจ้า

- (✓) ยินดีในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
() ขัดข้องในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร. ปราณูชลี มะโนเรือง)

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี

4 / ธันวาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร. บุญเกิด กลมทุกสิ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินความเหมาะสม	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการวิจัย

ในการนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยดังกล่าวมีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือในการดำเนินศึกษาวิจัยดังกล่าว เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

แบบตอบรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินคุณภาพของเครื่องมือวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส
“พัฒน สบายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี

ของ

นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. บุญเกิด กลมทุกสิ่ง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทกวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

สถานที่ทำงาน โรงเรียนอุทกวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
 ขัดข้องในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร. บุญเกิด กลมทุกสิ่ง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทกวิทยาคม

6 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.งามพิศ ลวากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบัวรุ่ง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. งามพิศ ลวากร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

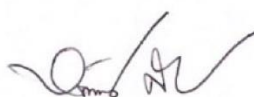
สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

ข้าพเจ้า

- () ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 () ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร. งามพิศ ลวากร)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

5 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่อาศัย

เรียน ดร.กอบวิทย์ พิริยะวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒนีย์ สายบัวรุ่ง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
 ของ
 นางสาวชญัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. กอบวิทย์ พิริยะวัฒน์

ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

สถานที่ทำงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชญัญชิตา ม่วงทอง


 (ดร. กอบวิทย์ พิริยะวัฒน์)

ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

..... 4 / ธันวาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ปราณูชลี มะโนเรือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบัวรุ่ง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. ปราณული มะโนเรือง

ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี

สถานที่ทำงาน กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี

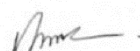
ข้าพเจ้า

ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร. ปราณული มะโนเรือง)

ศึกษาพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี

4 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายสุรชัย ภิญโญชีพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิราชส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล นายสุรชัย ภิญโญชีพ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม

สถานที่ทำงาน โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง
 จังหวัดปทุมธานี

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ชัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(นายสุรชัย ภิญโญชีพ)

ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม

6 / ธันวาคม / ๒๕๖๒



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.รุ่งทิพย์ พรหมศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. รุ่งทิพย์ พรหมศิริ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชลราษฎรอำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

สถานที่ทำงาน โรงเรียนชลราษฎรอำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร. รุ่งทิพย์ พรหมศิริ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชลราษฎรอำรุง

๕ / มีนาคม / ๒๕๖๒



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.บุญเกิด กลมทุกสิ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. บุญเกิด กลมทุกสิ่ง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทกวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

สถานที่ทำงาน โรงเรียนอุทกวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ชัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร. บุญเกิด กลมทุกสิ่ง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทกวิทยาคม

6 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.วิภาดา ศรีสุนทร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
โรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
ของ
นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. ภาวิตา ศรีสุนทร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคบางแสน

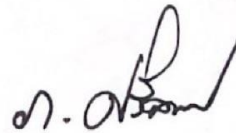
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยเทคนิคบางแสน จังหวัดชลบุรี

ข้าพเจ้า

- () ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
() ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร. ภาวิตา ศรีสุนทร)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคบางแสน

6 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.รุจิรา แสงกรด

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิาวาส “พัฒน สบายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
 ของ
 นางสาวชญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร.รุจิรา แสงกรด

ตำแหน่ง ครูโรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม

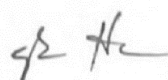
สถานที่ทำงาน โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง
 จังหวัดปทุมธานี

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร.รุจิรา แสงกรด)

ครูโรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม

A / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.รัตนวดี โมรากุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร.รัตนวดี โมรากุล

ตำแหน่ง ครูโรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1(กรุงเทพมหานคร)

สถานที่ทำงาน โรงเรียนสตรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1(กรุงเทพมหานคร)

ข้าพเจ้า

- () ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 () ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร.รัตนวดี โมรากุล)

ครูโรงเรียนสตรีวิทยา

..... 5 / มีนาคม 2564



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผศ.ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ผศ.ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม

ตำแหน่ง คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี

สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี

ข้าพเจ้า

ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ผศ.ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี

๖ / มีนาคม / ๒๕๖๒



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รศ.ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์าวาส “พัฒน สายบัวรุ่ง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล รศ.ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงคผล

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ชัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(รศ.ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงคผล)

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

5 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผศ.ดร.สถาพร พฤษพิบูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
ของ
นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ผศ.ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ผศ.ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล)

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

๕ / มีนาคม / ๒๕๖๒



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่อาศัย

เรียน ดร.เอกพรต สมุทธานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร.เอกพรต สมุทธานนท์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมวิไล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

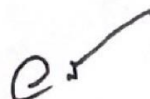
สถานที่ทำงาน โรงเรียนปทุมวิไล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร.เอกพรต สมุทธานนท์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมวิไล

..... 4 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ปณิธิภัทร์ หรหมประสาธน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนนชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิ์वास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ว่าที่ร้อยตรีหญิง ดร.ภูริชญา ยิ้มแย้ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ว่าที่ร้อยตรีหญิง ดร. ภาวิชญา ยิ้มแย้ม

ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เทศบาลเมืองชลบุรี

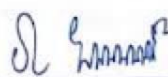
สถานที่ทำงาน สำนักงานเทศบาลเมืองชลบุรี

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ว่าที่ร้อยตรีหญิง



(ดร. ภาวิชญา ยิ้มแย้ม)

หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เทศบาลเมืองชลบุรี

5 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่อาศัย

เรียน ดร.สมพล เข้มกำเนิด

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
โรงเรียนชัยสิทธิ์वास "พัฒน สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
ของ
นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. สมพล เข้มกำเหนิด
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์กิจกรรมผู้นำเยาวชนบ้านเพชรบูรพา (ศูนย์ประสานงานกลางแห่งชาติ)
สถานที่ทำงาน ศูนย์กิจกรรมผู้นำเยาวชนบ้านเพชรบูรพา จังหวัดชลบุรี
ข้าพเจ้า
 ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร. สมพล เข้มกำเหนิด)

ผู้อำนวยการศูนย์กิจกรรมผู้นำเยาวชนบ้านเพชรบูรพา (ศูนย์ประสานงานกลางแห่งชาติ)

5 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษา
 โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบัวรุ่ง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปทุมธานี
 ของ
 นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

ชื่อ-สกุล ดร. ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ

ตำแหน่ง นายกสมาคมการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย

สถานที่ทำงาน สมาคมการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย จังหวัดชลบุรี

ข้าพเจ้า

ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง

ลงชื่อ

(ดร. ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ)

นายกสมาคมการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย

6 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รศ.ดร.การดี อนันต์นาวิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” ตามนโยบาย
กระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ชื่อ-สกุล รศ.ดร.ภารตี อนันต์นาวิ

ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้าพเจ้า

ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนันธิดา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(รศ.ดร.ภารตี อนันต์นาวิ)

ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4 / สิงหาคม / ๒๕๖๒



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผศ.ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” ตามนโยบาย
กระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์วาส “พัฒน สายบำรุง”
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ชื่อ-สกุล ผศ.ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้าพเจ้า

- ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนันธิดา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ผศ.ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

๖ / มีนาคม / ๒๕๖๒



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิ์อาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิ์อาวาส “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์อาวาส “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิ์อาวาส “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” ตามนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ชื่อ-สกุล ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ (วิทยฐานะเชี่ยวชาญ)

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี

ข้าพเจ้า

ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนันธิดา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์)

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี

..... 5 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่อาศัย

เรียน ดร.ยุภาวรรณ โมรัฐเกียรติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์อาวาส “พัฒน สบายบำรุง” ตามนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์อาวาส “พัฒน สบายบำรุง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ชื่อ-สกุล ดร.ยุภาวรรณ โมรัฐเกียรติ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสวัสดีวิทยา

สถานที่ทำงาน โรงเรียนสวัสดีวิทยา สำนักงานเขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร

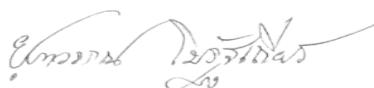
ข้าพเจ้า

ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนันธิดา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร.ยุภาวรรณ โมรัฐเกียรติ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสวัสดีวิทยา

5 / มีนาคม / 2562

ที่ ศธ 04314.05/ว45



โรงเรียนชัยสิทธาวาส“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายณัฐวุฒิ รัตนอรุณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธาวาส “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” ตามนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์วาส “พัฒน สายบำรุง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ชื่อ-สกุล นายณัฐวุฒิ รัตนอรุณ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศิริราษฎร์พัฒนา

สถานที่ทำงาน โรงเรียนศิริราษฎร์พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

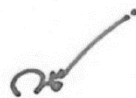
ข้าพเจ้า

ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนันธิดา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(นายณัฐวุฒิ รัตนอรุณ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศิริราษฎร์พัฒนา

6 / ธันวาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายเจริญ บัวลี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล
โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” ตามนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์วาส “พัฒน สายบำรุง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ชื่อ-สกุล นายเจริญ บัวลี

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี

สถานที่ทำงาน โรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
นครศรีธรรมราช

ข้าพเจ้า

ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนันธิดา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(นายเจริญ บัวลี)

ตำแหน่ง โรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี

4 / มีนาคม / 2562



ที่ ศธ 04314.05/ว45

โรงเรียนชัยสิทธิवास“พัฒน สายบำรุง”
ตำบลกระแซง อำเภอสามโคก
จังหวัดปทุมธานี 12160

3 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สุมาลี งามฤทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ	จำนวน 1 ชุด
3. แบบตอบรับ	จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้ทำรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียน (PLC) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒนสายบำรุง” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังเครื่องมือในการดำเนินที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนันชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน สายบำรุง”

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์. 02-5815570

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินโครงการส่งเสริมชุมชนทางวิชาชีพ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒน สายบำรุง” ตามนโยบาย

กระทรวงศึกษาธิการ ของโรงเรียนชัยสิทธิ์ธาวาส “พัฒน สายบำรุง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ชื่อ-สกุล ดร.สุมาลี งามฤทธิ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองน้ำใสวิทยาคาร

สถานที่ทำงาน โรงเรียนคลองน้ำใสวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ข้าพเจ้า

ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นางสาวชนันธิดา ม่วงทอง

ลงชื่อ



(ดร.สุมาลี งามฤทธิ)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี

..... 6 / เดือน / 2562

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ง

การเผยแพร่ผลงาน

รายงานการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เผยแพร่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

เผยแพร่โรงเรียนในเครือข่ายเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

เผยแพร่ทางเว็บไซต์และสื่อออนไลน์

เผยแพร่ในเว็บไซต์ **Journal of Modern Learning Development**

ISSN : 2673-074X

ISSN 2697-455X (Online)

เผยแพร่ช่องทางอื่นๆ

1.การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี

2.การประชุมผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาขอนแก่น ปทุมธานี



ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๐๕/๒๑๐

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาขอนแก่น ปทุมธานี
เลขที่รับ 1829
วันที่ 26 ต.ค. 2565
เวลา

โรงเรียนชัยสิทธิ์वास "พัฒน์ สายบำรุง"
ตำบลกระแซง อำเภอสสามโคก
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๖๐

๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง แบบตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาขอนแก่น ปทุมธานี

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาขอนแก่น ปทุมธานี ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๐๖/๓๓๖ ลว. ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๕
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ ฉบับ

ตามที่โรงเรียน ได้ส่งผลงานทางวิชาการของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาขอนแก่น ปทุมธานี ซึ่งจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास "พัฒน์ สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และรายงานการประเมินโครงการพัฒนาศักยภาพครูสู่มืออาชีพ โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี นั้น

บัดนี้ทางโรงเรียนชัยสิทธิ์वास "พัฒน์ สายบำรุง" ได้รับเอกสารทั้ง ๒ เรื่อง เรียบร้อยแล้ว และจะนำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ ประยุกต์ใช้ในโรงเรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมเกียรติ บาลลา)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิ์वास "พัฒน์ สายบำรุง"

กลุ่มบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์ ๐ ๒๕๘๑ ๕๕๗๐

โทรสาร ๐ ๒๕๘๑ ๕๕๖๙

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ chayasit๒๕๐๐@gmail.com

www.chayasit.ac.th

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาขอนแก่น ปทุมธานี
เห็นควรพิจารณาขอรับผลงานวิชาการ บุคคล
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา ส

<input checked="" type="checkbox"/> ทราบ	<input type="checkbox"/> แจ้ง	<input checked="" type="checkbox"/> มอบ
<input type="checkbox"/> วิชาการ	<input checked="" type="checkbox"/> บุคคล	
<input type="checkbox"/> ส่งประมาณ	<input type="checkbox"/> ทวีไป	
<input type="checkbox"/> ทราบ	<input type="checkbox"/> พิจารณา	
เพื่อ <input type="checkbox"/> ถือบัญชี	<input type="checkbox"/> รวบรวม	
<input type="checkbox"/> ดำเนินการ		
<input type="checkbox"/> อื่นๆ		

ชื่อ ส.ค. พงษ์

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน ชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ข้าพเจ้า นายสมเกียรติ บาลลา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง
ตำบล กระแซง อำเภอ สามโคก จังหวัด ปทุมธานี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास
“พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ปทุมธานี เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าว มีประโยชน์และคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพื่อให้เกิดประโยชน์สำหรับกระบวนการประเมินผลงาน จึงมีข้อคิดเห็น
และข้อเสนอแนะดังนี้

- ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหาร
- นำกิจกรรมต่าง ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ..... 

(นายสมเกียรติ บาลลา)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง”

ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๒๒/๑๘๖



โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
เลขที่รับ <u>1327</u>
วันที่ <u>๐.๘.๒๕๖๕</u>
เวลา

โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา
๒/๖๑๗ สุภาลัยบุรี หมู่ ๓ ต.คลองสี่
อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี ๑๒๑๒๐

๗ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๐๖/๓๓๔
ลงวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่โรงเรียน ได้ส่งผลงานทางวิชาการของ นางสาวณัญชิตา ม่วงทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ซึ่งจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์อาวาส "พัฒน สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และรายงานการประเมินโครงการพัฒนาศักยภาพครูผู้มืออาชีพ โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี นั้น

บัดนี้ทางโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา ได้รับเอกสารทั้ง ๒ เรื่อง เรียบร้อยแล้ว และจะนำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ ประยุกต์ใช้ในโรงเรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอภิรักษ์ อุ่แก้ว)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา

ฝ่ายบริหารวิชาการ

๐๘-๓๐๑๘-๕๒๑๒

www.bopansa.ac.th

เป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
เห็นควรพิจารณาขอส่งงานบริหาร มอดก
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา ✓

- | | | |
|---|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> ทราบ | <input type="checkbox"/> แจ้ง | <input checked="" type="checkbox"/> มอบ |
| <input type="checkbox"/> วิชาการ | <input checked="" type="checkbox"/> บุคคล | |
| <input type="checkbox"/> สบประมาณ | <input type="checkbox"/> ทัวไป | |
| <input type="checkbox"/> ทราบ | <input type="checkbox"/> พิจารณา | |
| เพื่อ <input type="checkbox"/> ดึงปฏิบัติ | <input checked="" type="checkbox"/> รวบรวม | |
| <input type="checkbox"/> ดำเนินการ | | |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ | | |

๗, ๙, ๒๕

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน ชัยสิทธิ์वास "พัฒน สายบัวรุ่ง"
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ข้าพเจ้า นายอภิษฐ์ อุแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา
ตำบลคลองสี่ อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास
"พัฒน สายบัวรุ่ง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาปทุมธานี เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าว มีประโยชน์และคุณค่าทางวิชาการสามารถ
นำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพื่อให้เกิดประโยชน์สำหรับกระบวนการประเมินผลงาน
จึงมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

- ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหาร
- นำกิจกรรมต่าง ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ.....

(นายอภิษฐ์ อุแก้ว)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา

วิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี



โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
เลขที่รับ..... 1304
วันที่..... 06 11.ย. 2565
เวลา.....

ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๑๖/๕๗๔

โรงเรียนสายปัญญารังสิต
อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๓๐

๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๐๖ ลว.๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึง นางสาวณัฐชิตา ม่วงทอง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์อาวาส "พัฒนสายบำรุง" สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และรายงานการประเมินโครงการพัฒนาศักยภาพครูสู่มืออาชีพ โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ(PLC)ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ความแจ้งแล้ว นั้น

ในกรณีนี้ โรงเรียนสายปัญญารังสิตได้รับเอกสารดังกล่าวเรียบร้อยแล้วและได้นำผลงานไปเผยแพร่และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สำหรับผู้เรียนต่อไป จึงส่งแบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานดังกล่าวมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายธนพง แก้ววงษา)

ผู้อำนวยการโรงเรียนสายปัญญารังสิต

เรื่อง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
เห็นควรพิจารณาสนับสนุนงานบริหาร
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

ฝ่ายอำนวยการ (งานสารบรรณ)

โทร. ๐๒-๕๓๖-๓๕๔๔

โทรสาร. ๐๒-๕๔๒-๑๓๑๒

<http://www.spr.ac.th>

- ผู้เรียนมาเพื่อโปรดทราบ
- | | | |
|---|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> ทราบ | <input type="checkbox"/> แจ้ง | <input checked="" type="checkbox"/> มอบ |
| <input type="checkbox"/> วิชาการ | <input checked="" type="checkbox"/> บุคคล | |
| <input type="checkbox"/> ขบประมาณ | <input type="checkbox"/> ทั่วไป | |
| <input type="checkbox"/> ทราบ | <input type="checkbox"/> พิจารณา | |
| เพื่อ <input type="checkbox"/> สืบปฏิบัติ | <input type="checkbox"/> รวบรวม | |
| <input type="checkbox"/> ดำเนินการ | | |
| <input type="checkbox"/> เน้น | | |

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน ชัยสิทธิ์वास "พัฒน สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ข้าพเจ้า ผอ.ณณง แก้ววรรค ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ
 โรงเรียน สว.ปทุมธานี
 ตำบล ประเวศชัย อำเภอ ชัยบุรี จังหวัด ปทุมธานี
 สังกัด สพ.ปทุมธานี

ได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास
 "พัฒน สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 ปทุมธานี เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าว มีประโยชน์และคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้
 ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพื่อให้เกิดประโยชน์สำหรับกระบวนการประเมินผลงาน จึงมีข้อคิดเห็น
 และข้อเสนอแนะดังนี้

- ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหาร
- นำกิจกรรมต่าง ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ อ.ณณง
 (ผอ.ณณง แก้ววรรค)
 ผู้อำนวยการโรงเรียน สว.ปทุมธานี



โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
 เลขที่รับ 1447
 วันที่ 22 ก.ย. 2555
 เวลา

ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๐๔/ ๖๖๓

โรงเรียนนรราชทินนิตตามาศูวิทยา
 ตำบลคลองพระอุดม อำเภอสามโก้
 จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๔๐

๒๒ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง แบบตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
 อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๐๖/๓๕๐
 ลว. ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ ฉบับ

ตามที่โรงเรียน ได้ส่งผลงานทางวิชาการของ นางสาวชญชิตา ม่วงทอง ผู้อำนวยการ
 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ซึ่งจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ
 เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์วิลาส “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และรายงานการประเมินโครงการพัฒนาศักยภาพครูสู่มืออาชีพ โดยใช้
 กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี นั้น

บัดนี้ทางโรงเรียนนรราชทินนิตตามาศูวิทยา ได้รับเอกสารทั้ง ๒ เรื่อง เรียบร้อยแล้ว และ
 จะนำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ และประยุกต์ใช้ในโรงเรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

2/๓๕๕
 (นายสาคร ไปด้วย)
 ผู้อำนวยการโรงเรียนนรราชทินนิตตามาศูวิทยา

โรงเรียนนรราชทินนิตตามาศูวิทยา
 โทร ๐-๒๐๑๑๐๕๕๑
 โทรสาร ๐-๒๐๑๑๐๕๕๑

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
 เห็นควรพิจารณาเอกสารดังกล่าว
 จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

เพื่อ

<input checked="" type="checkbox"/> ทราบ	<input type="checkbox"/> แจ้ง	<input checked="" type="checkbox"/> มอบ
<input type="checkbox"/> วิชาการ	<input checked="" type="checkbox"/> บุคคล	<input type="checkbox"/> ทัวไป
<input type="checkbox"/> งบประมาณ	<input type="checkbox"/> พิจารณา	<input checked="" type="checkbox"/> รวบรวม
<input type="checkbox"/> ทราบ	<input type="checkbox"/> ดำเนินการ	
<input type="checkbox"/> อื่นๆ		

๒๒ ก.ย. ๕๕

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
เลขที่รับ 1439
วันที่ 22 ก.ย. 2565
เวลา



ที่ ศธ ๐๔๒๔๑.๐๑/๒๕๕

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า กุญนที
ถนนรัชดาภิเษก แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง
กทม. ๑๐๔๐๐

๒๒ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง แบบตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๐๖ /๓๕๑ ลว. ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

จำนวน ๒ ฉบับ

ตามที่โรงเรียน ได้ส่งผลงานทางวิชาการของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ซึ่งจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์อาสา “พัฒน สายบัวรุ่ง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และรายงานการประเมินโครงการพัฒนาศักยภาพครูสู่มืออาชีพ โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี นั้น

บัดนี้ทางโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า กุญนที ได้รับเอกสารทั้ง ๒ เรื่อง เรียบร้อยแล้ว และจะนำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ ประยุกต์ใช้ในโรงเรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Sw

(นางฉัญมัย แฉล้มเขตต์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า กุญนที

ทราบ แจ้ง มอบ
 วิชาการ บุคคล
 งบประมาณ ทั่วไป
 ทราบ พิจารณา
เพื่อ อีเมล รวบรวม
 ดำเนินการ
 อื่นๆ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า กุญนที
เห็นควรพิจารณาเสนอข้อมติการ มีมติ
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

๒๖ ก.ย. ๒๕๖๕

แบบตอบรับที่ ๑

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน ชัยสิทธิ์वास “พัฒน สายบำรุง”
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ข้าพเจ้า นางธัญมัย แฉล้มเขตต์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าฯ กุญนที
ตำบล/แขวง รัชดาภิเษก อำเภอ/เขต ดินแดง จังหวัด กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒

ได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास
“พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าฯ ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ปทุมธานี เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าว มีประโยชน์และคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพื่อให้เกิดประโยชน์สำหรับกระบวนการประเมินผลงาน จึงมีข้อคิดเห็น
และข้อเสนอแนะดังนี้

- / ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหาร
- / นำกิจกรรมต่าง ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ..... 

(นางธัญมัย แฉล้มเขตต์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าฯ กุญนที

ที่ ศธ ๐๔๒๙๑.๑๓/๖๔๐



โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
เลขที่รับ 1453
วันที่ 23 ก.ย. 2565
เวลา

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
๒๔๘/๘๙ หมู่บ้านสีมมาร ถนนรามคำแหง
เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง แบบตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๐๖/๓๕๒
ลงวันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ ฉบับ

ตามที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ได้ส่งผลงานทางวิชาการของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ซึ่งจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์อาวาส "พัฒน สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และรายงานการประเมินโครงการพัฒนาศักยภาพครูสู่มืออาชีพ โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี นั้น

บัดนี้ ทางโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ได้รับเอกสารทั้ง ๒ เรื่อง เรียบร้อยแล้ว และจะนำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ประยุกต์ใช้ในโรงเรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประภาส พรพิพล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

งานสำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. ๐-๒๓๓๒-๐๒๒๘ ต่อ ๒๐๒

โทรสาร. ๐-๒๓๓๒-๑๖๔๘

โดย ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี

เจ้าภาพพิจารณาเอกสารกลุ่มงานบริหาร ม.ก.ก.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

<input checked="" type="checkbox"/> ทราบ	<input type="checkbox"/> แจ้ง	<input checked="" type="checkbox"/> มอบ
<input type="checkbox"/> วิชาการ	<input checked="" type="checkbox"/> บุคคล	
<input type="checkbox"/> งบประมาณ	<input type="checkbox"/> ทั่วไป	
<input type="checkbox"/> ทราบ	<input type="checkbox"/> พิจารณา	
เพื่อ <input type="checkbox"/> สื่อปฏิบัติ	<input type="checkbox"/> รวบรวม	
<input type="checkbox"/> ดำเนินการ		
<input type="checkbox"/> อื่นๆ		

๒๓, ๙๕, ๖๕

แบบตอบรับที่ ๑

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน ชัยสิทธิ์वास “พัฒน์ สายบำรุง”
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ข้าพเจ้า _____ นายประภาส พริพผล _____
ตำแหน่ง _____ ผู้อำนวยการสถานศึกษา _____ วิทยฐานะ _____ ชำนาญการพิเศษ _____
โรงเรียน _____ นวมินทร์ราชินูทิศ เดเรียนอุดมศึกษาน้อมเกล้า _____
แขวง _____ สะพานสูง _____ เขต _____ สะพานสูง _____ จังหวัด _____ กรุงเทพมหานคร _____
สังกัด _____ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒ _____

ได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒน์ สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเดเรียนอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เป็นที่เรียบร้อยแล้ว
ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าว มีประโยชน์และคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพื่อให้เกิดประโยชน์สำหรับกระบวนการประเมินผลงาน จึงมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

- ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหาร
- นำกิจกรรมต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ..... 

(นายประภาส พริพผล)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทร์ราชินูทิศ เดเรียนอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ที่ ศธ ๐๔๒๙๑.๐๗ / ๐๘๖๒



โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ¹⁴⁶⁷ น้อมเกล้า ปทุมธานี
เลขที่รับ.....
วันที่ 26 ก.ย. 2565
เวลา 11.36

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
ถนนรามคำแหง แขวงราษฎร์พัฒนา
เขตสะพานสูง กรุงเทพฯ ๑๐๒๕๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง แบบตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ที่ ศธ ๐๔๓๑๔.๐๖/๓๕๑ ลว. ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน ชัยสิทธิ์าวาส "พัฒน สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และรายงานการประเมินโครงการ พัฒนาศักยภาพครูสู่มืออาชีพ โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียน เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี นั้น

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ได้รับผลงานทางวิชาการดังกล่าวทั้ง ๒ เรื่อง เรียบร้อยแล้ว และ เห็นว่าผลงานทางวิชาการเป็นผลงานที่มีประโยชน์ในการบริหารจัดการจัดการเรียนการสอนแนวทางในการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบคุณในการเผยแพร่ผลงานในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางบุษง พรหมจันทร์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

กลุ่มบริหารทั่วไป

โทร. ๐ ๒๓๗๓ ๑๔๗๓ - ๔ ต่อ ๑๐๕

โทรสาร ๐ ๒๓๗๔ ๒๕๓๑

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
เห็นควรพิจารณาขอชงกลุ่มงานบริหาร ปกครอง
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา ✓

- ทราบ แจ้ง มอบ
- วิชาการ บุคคล
- งานประมาณ ทั่วไป
- ทราบ พิจารณา
- เพื่อ ติดปัญหา รวบรวม
- ดำเนินการ
- อื่นๆ

๒๖/๙/๕๘

แบบตอบรับที่ ๓

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน ชัยสิทธิ์าวาส "พัฒน สายบำรุง"
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ข้าพเจ้า นางบุษง พรหมจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒ ได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์าวาส "พัฒน สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีของ นางสาวชญชิตา ม่วงทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าว มีประโยชน์และคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพื่อให้เกิดประโยชน์สำหรับกระบวนการประเมินผลงาน จึงมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

- ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหาร
- นำกิจกรรมต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ
 (นางบุษง พรหมจันทร์)
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า



โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
 เลขที่รับ 1190
 วันที่ 22 ต.ค. 2565
 เวลา



ที่ ศธ ๐๔๓๔.๐๔ / ๕๕๓

โรงเรียน ทอวัง ปทุมธานี
 ๑๐๑ หมู่ ๘ ต.คลองใหญ่ อ.เมือง ปทุมธานี
 จ. ปทุมธานี

๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง แบบตอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
 อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ที่ ศธ ๐๔๓๔.๐๖ / ๓๔๓ สว. ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๕
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ ฉบับ

ตามที่โรงเรียน ได้ส่งผลงานทางวิชาการของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 น้อมเกล้า ปทุมธานี ซึ่งจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่
 องค์การนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน
 ชัยสิทธิ์ทาวน “พัฒน สายบำรุง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และรายงานการประเมินโครงการ
 พัฒนาศักยภาพครูสู่มืออาชีพ โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
 น้อมเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี นั้น

บัดนี้ทางโรงเรียน ทอวัง ปทุมธานี ได้รับเอกสารทั้ง ๒ เรื่อง เรียบร้อยแล้ว และจะนำ
 ผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ ประยุกต์ใช้ในโรงเรียนต่อไป
 จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. ช่าง)

ผู้อำนวยการโรงเรียน ทอวัง ปทุมธานี

- ทราบ แจ้ง มอบ
- วิชาการ บุคคล
- งบประมาณ พัสดุ
- ทราบ พิจารณา
- เพื่อ อื่นๆ รวบรวม
- ดำเนินการ
- อื่นๆ

เมื่อ ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
 เห็นควรพิจารณาออกสู่ภายนอก บุคคล
 จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

ศ.ดร. ช่าง
 ๒๓/๑๐/๖๕

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน ชัยสิทธิ์อวาส "พัฒน สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ข้าพเจ้า นายสมศักดิ์ ตุ่มง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียน ทอง ปทุมธานี
ตำบล ต.จันทริกไทย อำเภอ เมือง ปทุมธานี จังหวัด ปทุมธานี
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนชัยสิทธิ์อวาส
"พัฒน สายบำรุง" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ของ นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ปทุมธานี เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าว มีประโยชน์และคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพื่อให้เกิดประโยชน์สำหรับกระบวนการประเมินผลงาน จึงมีข้อคิดเห็น
และข้อเสนอแนะดังนี้

- ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบริหาร
- นำกิจกรรมต่าง ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ.....

(นายสมศักดิ์ ตุ่มง)

ผู้อำนวยการโรงเรียน ทอง ปทุมธานี

ภาคผนวก จ

คู่มือ

การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม

“TURBINE Model”

(เอกสารแยกเล่ม)

บรรณานุกรม

- กองทุนพัฒนานวัตกรรม. (2545). *รายงานประจำปี 2545*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- ขวัญชนก แสงทอานั่ง (2565) รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ* ปีที่ 5 ฉบับที่ 7 (กรกฎาคม
2563) หน้า 153-168.
- คัมภีร์ สุดแท้ (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. ปริญญา
นิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราช
ภัฏมหาสารคาม.
- จันทนา อุดม และคณะ (2563) การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม *วารสารสหวิทยาการ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2563) หน้า 81-90.
- จักภัทสรณ์ย์ ไตรรัตน์ และสิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ (2563) การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม
กรณีศึกษา:โรงเรียนในสหวิทยาเขตวิภาวดี ในรายงานการประชุมนำเสนอผลงานวิจัย
ระดับบัณฑิตศึกษารั้งที่ 15 ปีการศึกษา 2563 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต 13
สิงหาคม พ.ศ. 2563 หน้า 1903
- จิรพรรณ จันทน์วิเชียร (2559) *เอกสารประกอบการสอน วิชานวัตกรรมการจัดการ (รหัส AM 212)*
อาจารย์ประจำสาขาวิชาศิลปการจัดการ สถาบันรัชต์ภาคย์.
- ชนกนารถ ชื่นเชย. (2550). *รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษาคู่ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2521). *เทคโนโลยีการศึกษา: หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร:
วัฒนาพานิช.
- ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์. (2550). *Creativity & Innovation การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อศักยภาพ
การแข่งขันสู่อนาคต*. กรุงเทพมหานคร: Pluspress.
- ณัฐศักดิ์ จันทน์ผล. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้น การ
กระจายอำนาจ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ทศนา แคมมณี. (2550). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นทีจิ จิตสว่าง. (2550). *องค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม*. สืบค้นวันที่ 1 มกราคม 2552
จาก http://www.correct.go.th/temp_image/km.htm
- บรรจง เจริญสุข. (2552). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นสากล ใน *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี*, (4)1, หน้า 195-212.
- เบญจมาพร โยภเกณธ์. (2558). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดุทรดิตต์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- ปัญญา ทองนิล. (2553). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพการสอนโดยการบูรณาการแบบสอดแทรก สำหรับนักศึกษาครูเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พสุ เดชะรินทร์. 2547. *ยอดผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.
- พิเชฐ โพธิ์ภักดี. (2553). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2549). *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: ภาริณาส.
- มรกต จันท์กระพ้อ และกฤษฎา เขียว วัฒนสุข. (2562). การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศขององค์การ [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. *วารสารนักบริหาร*, 39(1), 56.
- มาลี สืบกระแส. (2552). *การพัฒนาารูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- มีศิลป์ ชินภักดี. (2555). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารการปฏิรูปการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไมตรี บุญทศ. (2554). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อ คุณภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- รมย์ พะโยม. (2555). *รูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โรงเรียนชัยสิทธิ์. (2561) *แผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาโรงเรียนแสนสุข 2561-2564* สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 (อัคราณา)
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ ใน *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 2(4), หน้า
1-15
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2557). *การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พรินท์
จำกัด.
- วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า. (2554). *การศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับ
รางวัลด้าน นวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษย
และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2550. *การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืนและพอเพียง*. กรุงเทพมหานคร:
อริยชน.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. (2550). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- สิริภัทตร์ ศิริโท, รัตติญา ละเต็บชั้น และวิวัฒน์ กิตติพงศ์โกศล (2560) *ความเป็นองค์กรนวัตกรรม
ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*
ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560) หน้า 159-177.
- สุจิตรา วงษ์สด, ศักดิ์ชาย นาคนก และ สอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2560) *การพัฒนาแบบจำลองของ
องค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ วารสารวิจัยและพัฒนา
วไลยลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* ปีที่ 12 ฉบับที่ 3
(กันยายน – ธันวาคม 2560) หน้า 335-345.
- สมชัย จรรยาไพบูลย์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต.
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือ. (2547). *เอกสารคำสอน วิชา สัมมนาทฤษฎีองค์กรและการจัดการ*. นครปฐม:
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- สมยงค์ แก้วสุพรรณ. (2552). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ใน *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. (3)2, หน้า 25-32.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560). *แนวทางการขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ.* สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) *คู่มือการอบรมคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community)*
- “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ” *สู่สถานศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* กระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (2561). *พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561.*
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (2561-2580)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2547. *การจัดการนวัตกรรมสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2541. *นวัตกรรม กุญแจสู่ความสำเร็จของประเทศไทยในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2561) *รายงานผลการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ประจำปีงบประมาณ 2561* กระทรวงศึกษาธิการ.
- อัมพร พงษ์กั้งสนานันท์. (2550). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต*. ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษา ผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Adair, John E. 1996. *Effective Innovation: How to Stay Ahead of The Competition*. London: Pan Books.
- Ahmed, Pervaiz K. 1998. Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 1 (1): 30-43. Retrieved October 20, 2009 from ABI Inform.

- Ailin, M. and Lindgren, P. 2008. Innovation Leadership in Danish SMEs. In Management of Innovation and Technology, 2008. ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference on 21-24 September 2008. Pp. 98-103. Retrieved November 22, 2008 from IEEE Xplore.
- ARDictionary. (2008). *ARDictionary*. Retrieved January 17, 2018 from <http://ardictionary.com/Model/5908>.
- Bardo, J. W., and Hartman, J. J. (1982). *Urban society: A systematic introduction*. New York: F. E. Peacock. Bloom, 2001
- Barnett, Homer G. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*. New York: McGraw-Hill.
- Boyd, V. (1992). *School context. Bridge or barrier to change?* Austin, TX : Southwest Educational Development Laboratory.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York : John Wiley and Sons.
- Christiansen, James A. (2000). *Building The Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation*. Hampshire: Macmillan Press.
- Cook, Robin. (2002). Lessons Learned from Innovative Organization. *Innovative Leader*. 11 (July). Retrieved January 1, 2009 from http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/551-600/article556_body.html.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper and Row.
- Deverell, Andrea and Lassen, Astrid H. 2006. *The Challenge of Managing Knowledge in Innovative Organizations: Internal Versus External Knowledge Acquisition*. Retrieved March 12, 2009 from Springerlink.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle, How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Dundon, Elaine. (2002). *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy that Fosters New Ideas*. New York: AMACOM.
- Dobni, Brooke C. 2008. Measuring Innovation Culture in Organization The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation*

- Management*. 11 (4): 539-559. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Drucker, Peter F. (2002). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review. (August): 95-103.
- Drucker, P.F. (1985). *Entrepreneurial Strategies. Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Good, C. V. (2005). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Hay Group. (2005). *The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies. Hay Insight Selections*. Retrieved April 2, 2009 from http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay_Insight_Selections_April_2005
- Hartmann, Andreas. (2006). The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms. *Construction Innovation*. 6 (3): 159-172. Retrieved March 12 from Emerald Group Publishing.
- Harvard Business School. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Higgins, James M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient*. New York: New Management Publishing Company.
- Holder, Bob J. and Matter, Gary. (2008). *The Innovative Organization*. Retrieved December 11, 2009 from <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/1048/innova.html>.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of inquiry and improvement*. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Husen, T. and Postlethwaite, T., N. (1994). *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teacher*. New York: Association Press,
- Institute of Work Psychology. (2003). *Developing Innovation Culture: Implication*. Retrieved December 11, 2009 from <http://esrccoi.group.shef.ac.uk>.
- Ismail, Meriam. (2005). Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (8): 639-654. Retrieved March 12, 2009 from

- Emerald Group Publishing.
- Jantan, Muhamad; Nasurdin, Azzat M. and Fadzil, Nur F. (2003). Designing Innovative Organizations in Malaysia: Do Structure and Culture Matter?. *Global Business Review*. (3): 213-226. Retrieved November 22, 2008 from Sagepublications.
- Jimenez-Jimenez, Daniel and SanzValle, Raquel. (2005). Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*. 26 (4): 364-381. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Jong, Jeroen P. and Den Hartog, Deanne N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*. 10 (1): 41-64. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Joyce, B, and Weil, M. (1992). *Model of teaching*. 4thed. Boston: Allyn and Bacon.
- Kash, Don E. 1989. *Perpetual Innovation: The New World of Competition*. New York: Basic Books.
- Keeves, P. J. (1988). "Model and Model Building," *Educational Research Methodology and Measurement : An International Handbook*. Oxford : Pergamon Press.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Kriengsak Panuwatwanic; Stewart, Rodney A. and Mohamed, Sherif. 2008. The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance The Case of Design Firms. *Engineering Construction and Architectural Management*. 15 (5): 407-422. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Kuczmarski, Thomas D. (2003). What is Innovation? And Why aren't Companies Doing More of It?. *Journal of Consumer Marketing*. 20 (6): 536-541.
- Linstone,H.A & Turoff,M. (1975). *Introduction in The Delphi Method : Techniques and Applications* .(pp3-12).Reading ,MA: Addison-Wesley Publishing.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). *A Competency-based Model of Sustainable*

- Liao, Yao-Sheng. (2007). The Effects of Knowledge Management Strategy and Organization Structure on Innovation. *International Journal of Management*. 24 (1): 53-60. Retrieved October 20, 2009 from ABI Inform.
- Lievens, Annouk; Moenaert, Rudy K. and Jeg, Rosette S. (1999). Linking Communication to Innovation Success in The Financial Services Industry: A Case Study Analysis. *International Journal of Service Industry Management*. 10 (1): 23-47. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Likert, R. W. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Li, Yuan; Zhao, Yongbin and Liu, Yi. (2006). The Relationship Between HRM, Technology Innovation and Performance in China. *International Journal of Manpower*. 27 (7): 679-697. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Macmillan, T.T (1971). *The Delphi Technique*. Paper presentation at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development Monterey, California. (May 1971) p. 3-5.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Martins, C. E. and Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6 (1): 64-74. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Mo, Yan. (2008). The Relationship between Enterprise Innovation Network's Pattern and Innovation Performance. In *Management of Innovation and Technology, 2008. ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference on 21-24 September 2008*. Pp. 76-80. Retrieved March 12, 2009 from IEEE Xplore.
- Miyakawa, M. (2007). This Way QA. in *Quality Assurance in Evaluation*. 5(2), pp. 97- 100.
- Morton, Jack A. (1971). *Organizing for Innovation: A System Approach to Technical Management*. New York: McGraw-Hill
- Nevis, E. C. & Gould J. M. (1995). Understanding organisations as learning systems,

- Sloan Management Review*, Winter, 77-79.
- Pedler, M., et al. (1991). *The learning company*. Mardenhead : McGraw-Hill.
- Pedler, M. J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill.
- Perez-Bustamante, Guillermo. (1999). Knowledge Management in Agile Innovative Organizations. *Journal of Knowledge Management*. 3 (1): 6-17.
Retrieved March 12, 2009 from ABI Inform.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. Jr. (1982). In search of excellence: lessons from America's best run companies. New York: Harper & Row.
- Procter and Paul. (1978). Longman *Dictionary of Contemporary English*. London: Longman.
- Pyka, Andreas. (2002). Innovation Network in Economic: from The Incentive-based to Knowledge Base Approaches. *European Journal of Innovation Management*. 5 (3): 152-163. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Quinn, James B. (1991). Managing Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*. 63 (3): 17-28. Retrieved March 12, 2009 from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504499
- Raj, M. (1996). *Encyclopedic Dictionary of Psychology and Education*, 3(2). New Paul. Stanford Encyclopedia of Philosophy (2006) Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/behaviorism/>
- Roger, Evertte M. (1983). *Diffusion of Innovation*. New york: The Free Press
- Roger, Evertte M. and Shoemaker, Floyd F. (1971). *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*. New York: Free Press.
- Sahu, Pradyot. (2004). Strategy-Focused Product Innovation with Product Scorecard and Product Innovation Scorecard. In *Engineering Management Conference, 2004 IEEE/UT* on 12-13 August 2004. Pp. 8-13. Retrieved March 12, 2009 from IEEE Xplore.
- Saleh, Shoukry D. and Wang, Clement K. (1993). The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate. *Transactions on Engineering Management*. 40 (1): 14-21 Retrieved November 22, 2008

from IEEE Xplore.

- Schumpeter, J. A. (2008). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. London: Transaction Publishers.
- Sciulli, Lisa M. (1995). *Towards a Diverse Theoretical Perspective of the Innovation Adoption Process: The Influence of Organizational Structure and Environment on Innovation Type*. Doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Shepherd, William G. (1997). *The Economics of Industrial Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sherwood, Dennis. (2001). *Smart Things To Know About Innovation & Creativity*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Srivastava, M. (2011). A Case Study and Survey-Based Assessment of the Management Of Innovation and Technology. *J. Technol. Manag Innov.* 2011, Volume 6,
- Sununta Siengthai and Bechter, Clemens. (2001). Strategic Human Resource Management and Firm Innovation. *Research and Practice in Human Resource Management*. 9 (1): 35-57. Retrieved March 12, 2009 from ABI Inform.
- Susanj, Zoran. (2000). Innovative Climate and Culture in Manufacturing Organizations: Differences Between Some European Countries. *Social Science Information*. 39 (2): 349-361. Retrieved November 22, 2008 from Sagepublications.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. (1998). *International Journal of Leadership in Education*. Vol.1 No.1, P. 37
- Steiner, E. (1990). *Educology*. Sydney : NSW,
- Stoner, A.F. and Wankel, C. (1986). *Management*. 3rded. New Delhi: Prentice-Hall Privated Limited.
- Tabor, Joshua H. (2007). *Leadership, Culture and Organizational Innovation: The Case of Commerce Bank*. Doctoral dissertation, Gonzage University.

- Terziovski, Mile. (2002). Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement. *Measuring Business Excellence*. 6 (2): 5-14. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Thinkexist. (2008). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Tidd, Joe; Bessant, John and Pavitt, Keitk. (2001). *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organization Change*. Chichester: John Willey & Sons.
- Tidd, J., Pavitt, K., and Bessant, J. (2001). Management innovation. Chi Chester: Wiley.
- Toh, Puay K. (2007). *Structure-Score Matching: A Study of the Interrelationship Between Organization Structure and Innovation in the US Communication Industry*. Doctoral dissertation, University of Michigan.
- Tosi, H. L. and Carroll, S. J. (1982). *Management*. 2nded. New York: John Wiley & Sons.
- Von Stamm, Bettina. (2008). *Managing Innovation, Design and Creativity*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Vracking, W. J. (1990). The Innovative Organization. *Long Range Planning*. 23 (2): 94-102. Retrieved December 23, 2008 from Elsevier Science.
- Wang, Zhongming and Zang, Zhi. (2005). Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship fit A Cross-Regional Comparative Model. *International Journal of Manpower*. 26 (6): 544-559. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Waterman, Robert Jr.; Peters, Thomas and Phillips, Julien R. (1980). Structure Is Not Organisation. *Business Horizons*. 23 (June): 14-26. Retrieved November 27, 2010 from Sciencedirect
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology Theory and Method*. New Jersey: Prentice-Hill.