องค์ประกอบและแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Components and Guidelines for Building an Innovation Culture in Secondary Schools Under the Office of the Basic Education Commission

อลิสตรา อ่อนอัด[1], โสภา อำนวยรัตน์[2], สันติ บูรณชาติ[3] และ น้ำฝน กันมา[4]

Alistra Onaud[1], Sopa Umnuayrat[2], Santi Buranachart[3] and Namfon Gunma[4]

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

Educational Administration School of Education, University of Phayao, Thailand

Corresponding Author, E-mail: [1]evealistra@gmail.com

Received July 15, 2025; **Revised** February 2, 2026; **Accepted** March 4, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสานวิธี โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 342 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐและเอกชนจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบในการสร้างวัฒนนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด 2) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 12 ตัวชี้วัด 3) โครงสร้างองค์กรประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด 4) การสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด 5) ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 11 ตัวชี้วัด 6) ระบบจูงใจและการให้รางวัล ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด

2. แนวทางที่เหมาะสมในการสร้างในโรงเรียนมัธยมศึกษามี 6 แนวทาง

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ค้นพบในงานวิจัยนี้ ไปปรับใช้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญ

คำสำคัญ: วัฒนธรรมนวัตกรรม; องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม; แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

Abstract

This article aims 1) to study the components of creating an innovation culture in organizations and 2) to study the guidelines for creating an innovation culture in secondary schools. The research design was a mixed-method research using quantitative and qualitative research. The sample consisted of 342 school administrators and 5 key informants, including 1) public and private school administrators. There were 2 research instruments: 1) questionnaires and 2) semi-structured interviews. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and confirmatory factor analysis (CFA). Qualitative research was used for analysis.

The research results found as follows:

1. Elements in creating an innovation culture in an organization include: 1) Strategy, vision, and mission, consisting of 10 indicators; 2) Leadership, consisting of 8 indicators; 3) Organizational structure, consisting of 7 indicators; 4) Communication, consisting of 7 indicators; 5) Cooperation and teamwork, consisting of 9 indicators; 6) Incentive and reward systems, consisting of 10 indicators.

2. There are 6 guidelines for creating an innovation culture in secondary schools.

The findings from this research are that school administrators under the Office of the Basic Education Commission The guidelines for creating an innovation culture found in this research can be applied in schools to develop the quality of students to have important characteristics and skills.

Keywords: Innovation Culture; Components for Creating an Innovation Culture; Guidelines for Creating an Innovation Culture

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้รับอิทธิพลจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลโดยตรงต่อรการบริหารจัดการและการศึกษา (Nopparak, 2018) ภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 การศึกษาจึงถูกคาดหวังให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา "กำลังคนสร้างสรรค์" ที่มีคุณธรรมและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล การสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Chaemchoy, 2022) สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักที่เตรียมความพร้อมเยาวชนสู่โลกแห่งอนาคต จึงต้องปรับบทบาทสู่การเป็น "องค์กรนวัตกรรม" ที่มีทิศทางชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทในพื้นที่ (Ratana et al., 2023) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมซึ่งหล่อหลอมค่านิยมใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และเปิดรับความเสี่ยง เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Jongyung, 2024; Pasacha และ Phoojomjit, 2024; Phusawat, 2022) การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่มีผู้นำเป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Wannasri, 2020) การพัฒนา นวัตกรรมทางสังคม เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตยังช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชนทางการศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา (Siphai, Suphandee & Pingkhae, 2022)

บทความวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องภายในสถานศึกษา และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงระบบที่เชื่อมโยงองค์ประกอบหลายด้านเข้าด้วยกัน

นักวิชาการส่วนใหญ่เสนอกรอบแนวคิดที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำ การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการสร้างกลไกสนับสนุนพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากร (Martins & Terblanche, 2003; Dombrowski et al., 2007)

แนวคิดด้าน กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ถูกมองว่าเป็นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรไปสู่นวัตกรรม โดยต้องสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติและสร้างความเข้าใจร่วมในหมู่บุคลากร (Schein, 2010; Poolpet et al., 2018) ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่เป็นแบบอย่างและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมภายในองค์กร (Bass & Avolio, 1994)

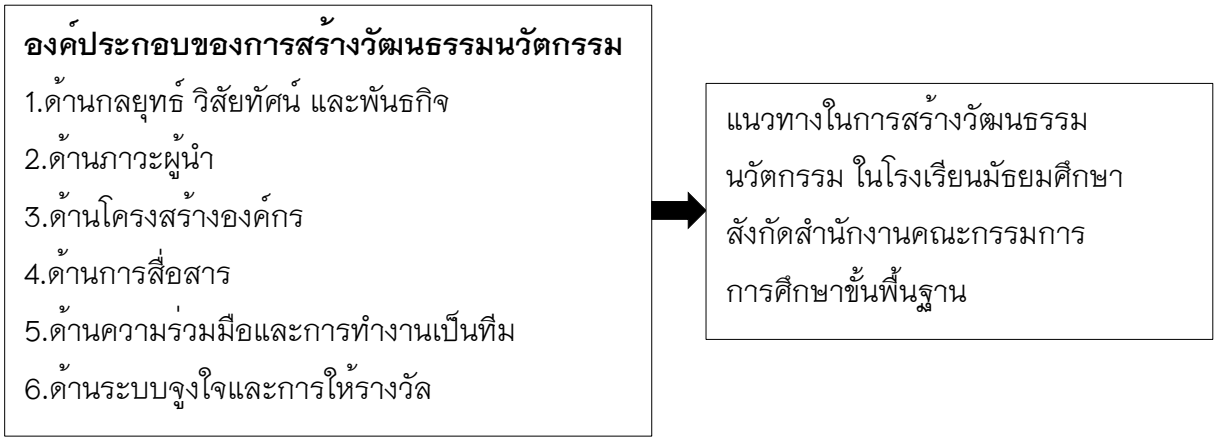
นอกจากนี้ งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ช่วยลดข้อจำกัดด้านลำดับขั้นและเอื้อต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1983) ขณะที่ การสื่อสารภายในองค์กร ที่เปิดกว้างและหลากหลายช่องทาง เป็นกลไกสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน (Nonaka & Takeuchi, 1995; Robbins & Judge, 2019)

ในมิติของ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การรวมกลุ่มของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และเพิ่มคุณภาพของนวัตกรรม (Katzenbach & Smith, 1993; Tushman & O'Reilly, 1997) ขณะเดียวกัน ระบบจูงใจและการให้รางวัล ทั้งในเชิงวัตถุและไม่ใช่วัตถุ มีบทบาทสำคัญในการเสริมแรงจูงใจภายในและสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Amabile, 1996; Deci & Ryan, 2000)

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมจำนวน 6 ด้าน สามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาตลอดจนเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะในอนาคต



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสานวิธี ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2566 จำนวน 2,359 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2566 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 342 คน ใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนและทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากให้ได้จำนวนครบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้

1.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของภาครัฐและเอกชนที่มีผลงานด้านนวัตกรรมการศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 5 โรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับตามวิธีของ Likert (1932) แบ่งออก เป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ข้อ โดยมีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เท่ากับ 1.00 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.34 ถึง 0.86 และ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.976

2.2 แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง โดยข้อคำถามมีลักษณะเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และปัจจัยความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสอบถาม ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์พร้อมแนบ QR-Code ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อประสานงานและติดตามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยทำการติดตามทางโทรศัพท์เพื่อให้ได้แบบสอบถามครบถ้วน

3.2 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบการณ์ด้านนวัตกรรมการศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ(Explore Factor Analysis: EFA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 1 ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่าสถิติบาร์ทเลท (Bartlett's Test of Sphericity)

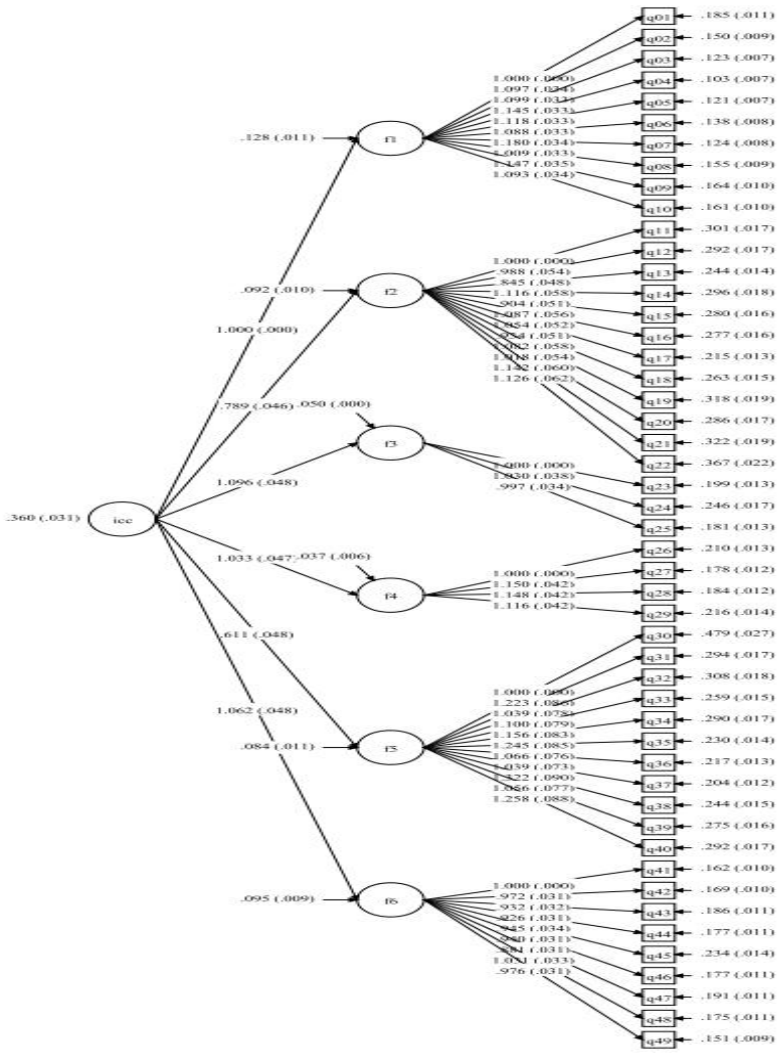
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.960
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	24210.544
	df	1770
	Sig.	.000

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าสถิติของไคเซอร์–ไมเยอร์–โอลคิน มีค่าเท่ากับ 0.960 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอดเยี่ยม Kaiser (1974) และค่าสถิติ บาทร์เลท (Bartlett's Test of Sphericity) มีค่าสถิติไค–สแควร์ (Approx. Chi–Square) เท่ากับ 24210.544 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 ($p < 0.05$) ข้อมูลมีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมต่อการดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2019)

ตารางที่ 2 ค่าสถิติของไคเซอร์–ไมเยอร์–โอลคิน (Kaiser–Meyer–Olkin) และค่าสถิติบาร์ทเลท (Bartlett's Test of Sphericity)

Total Variance Explained							
Initial Eigenvalues				**Extraction Sums of Squared Loadings**			**Rotation sums of squared Loading**
Component	Total	% of Variance	cummulative	Total	% of Variance	cummulative	Total
1	35.333	58.888	58.888	35.333	58.888	58.888	9.171
2	2.127	3.545	62.433	2.127	3.545	62.433	8.739
3	1.722	2.869	65.302	1.722	2.869	65.302	8.107
4	1.577	2.628	67.930	1.577	2.628	67.930	7.772
5	1.123	1.871	69.801	1.123	1.871	69.801	5.385
6	1.118	1.863	71.664	1.118	1.863	71.664	3.825

จากตารางที่ 2 พบว่าตัวแปรองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถวิเคราะห์ออกมาได้ จำนวน 6 องค์ประกอบโดยสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมของข้อมูลได้ 71.66%

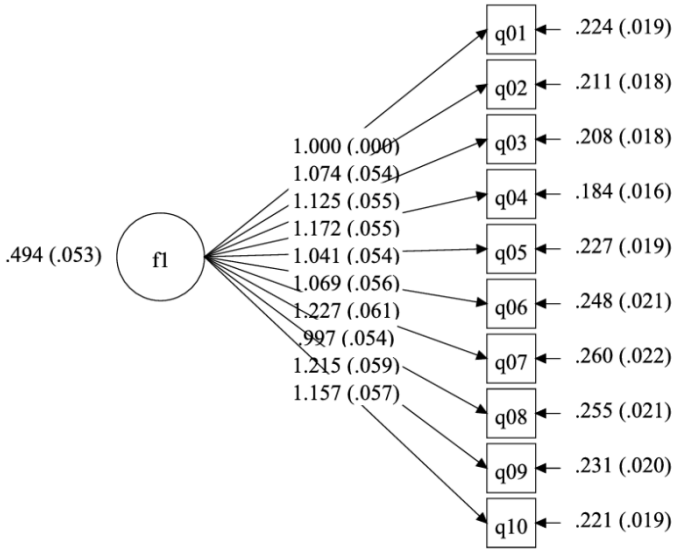


P-Value = 0.0000, Chi-square = 1920.663, Degrees of Freedom =1112, Chi-square/Degrees of Freedom = 1.727, Comparative Fit Index (CFI) = 0.960, TLI = 0.958 SRMR = 0.019, RMSEA = 0.046

ภาพที่ 2 โมเดลองค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบ การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า มีค่า Relative Chi-Square หรือ χ2/df = 1.727 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA = 0.046 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า Comparative Fit Index หรือ CFI = 0.960 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ใน เกณฑ์ดีมาก ค่า Tucker-Lewis

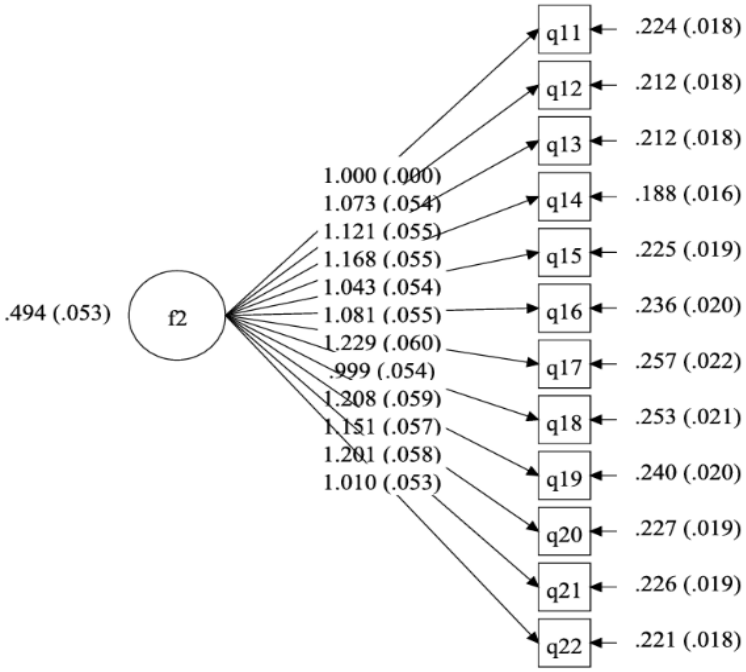
Index หรือ TLI = 0.958 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR = 0.019 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลองค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดล เชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



P-Value = 0.0000, Chi-square = 80.190, Degrees of Freedom =45, Chi-square/Degrees of Freedom = 2.291, Comparative Fit Index (CFI) = 0.987, TLI = 0.983 SRMR = 0.016, RMSEA = 0.061

ภาพที่ 3 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

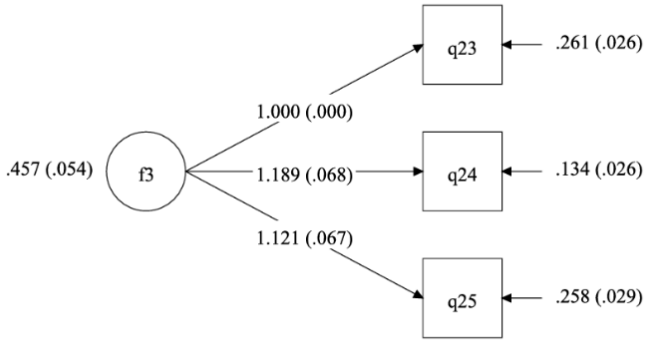
จากภาพที่ 3 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงด้านกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.887-0.811



P-Value = 0.0000, Chi-square = 106.024, Degrees of Freedom =54, Chi-square/Degrees of Freedom = 1.963, Comparative Fit Index (CFI) = 0.988, TLI = 0.985 SRMR = 0.016, RMSEA = 0.053

ภาพที่ 4 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร ด้านภาวะผู้นำ

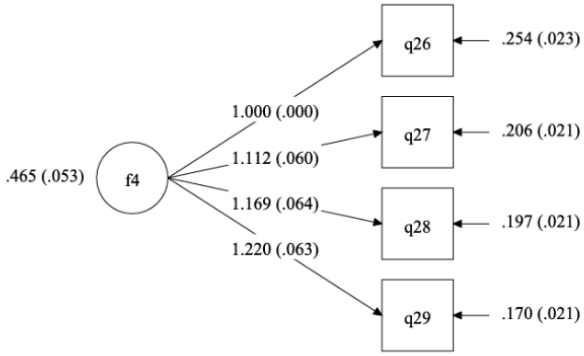
จากภาพที่ 4 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำ มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.884-0.813



P-Value = 0.0000, Chi-square =568.502, Degrees of Freedom =3, Chi-square/Degrees of Freedom = 189.500, Comparative Fit Index (CFI) = 1.000, TLI = 1.000 SRMR = 0.000, RMSEA = 0.000

ภาพที่ 5 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านโครงสร้างองค์กร

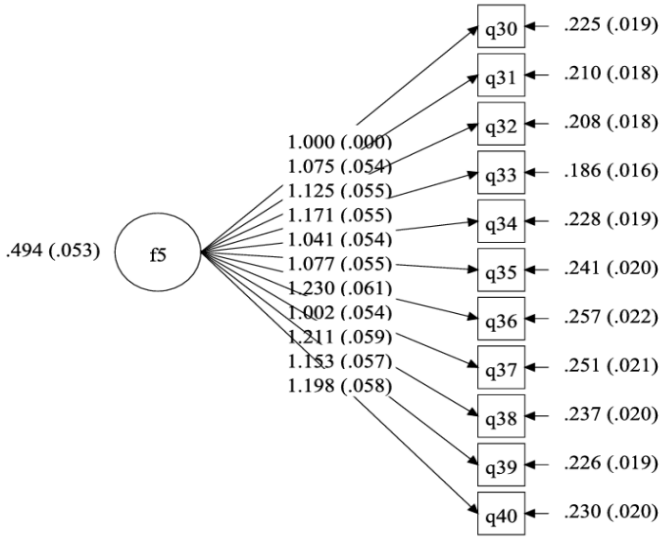
จากภาพที่ 5 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงด้านด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.910–0.798



P–Value = 0.0001, Chi–square = 18.130, Degrees of Freedom =2, Chi–square/Degrees of Freedom = 9.065, Comparative Fit Index (CFI) = 0.984, TLI = 0.951 SRMR = 0.016, RMSEA = 0.154

ภาพที่ 6 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านการสื่อสาร

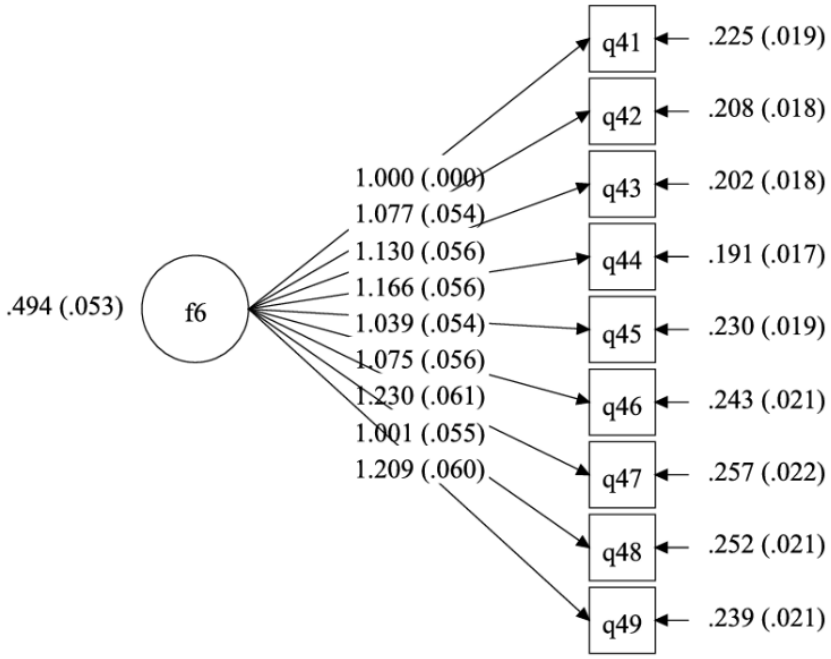
จากภาพที่ 6 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงด้านการสื่อสาร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.896–0.804



P–Value = 0.0000, Chi–square = 92.573, Degrees of Freedom =44, Chi–square/Degrees of Freedom = 2.104, Comparative Fit Index (CFI) = 0.987, TLI = 0.984 SRMR = 0.016, RMSEA = 0.057

ภาพที่ 7 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม

จากภาพที่ 7 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.886–0.815



P-Value = 0.0002, Chi-square = 60.585, Degrees of Freedom =27, Chi-square/Degrees of Freedom = 2.244, Comparative Fit Index (CFI) = 0.988, TLI = 0.985 SRMR = 0.015, RMSEA = 0.060

ภาพที่ 8 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านระบบจูงใจและการให้รางวัล

จากภาพที่ 8 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงด้านระบบจูงใจและการให้รางวัล มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.871-0.801

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่มุ่งกำหนดทิศทางการพัฒนาร่วมกันอย่างชัดเจน 2) ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารทำหน้าที่เป็นแบบอย่างและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรม 4) ด้านการสื่อสาร ที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 5) ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการบูรณาการศักยภาพที่หลากหลาย และ 6) ด้านระบบจูงใจและการให้รางวัล ทั้งในเชิงรูปธรรมและนามธรรมเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทั้งนี้ การส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการมีระบบติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนเกิดผลสำเร็จและมีความยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

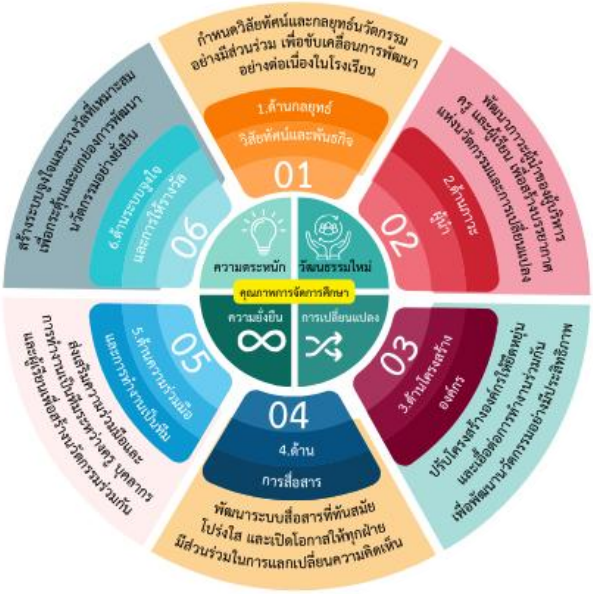
ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยเชิงระบบที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในโรงเรียน 1) ด้านกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกันช่วยให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Schein (2010) ที่ชี้ว่าค่านิยมและเป้าหมายร่วมเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงงานวิจัยของ Poolpet et al. (2018) ที่เน้นบทบาทของกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมต่อความสำเร็จขององค์กร 2) ด้านภาวะผู้นำ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่าง สนับสนุน และเปิดโอกาสให้ครูทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งช่วยลดความกลัวต่อความล้มเหลวและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) และงานวิจัยของ Chunbutorn และ Wannasri (2024) 3) ด้านโครงสร้างองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและลดลำดับขั้นการทำงานเอื้อต่อการตัดสินใจและการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมอย่างคล่องตัว ซึ่งสอดคล้องกับ Burns และ Stalker (1961) รวมถึง Mintzberg (1983) ที่เสนอว่าโครงสร้างองค์กรมีผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม 4) ด้านการสื่อสาร ได้รับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด เพราะการสื่อสารที่เปิดกว้างและมีคุณภาพช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่อธิบายการสร้างความรู้ใหม่ผ่านกระบวนการสื่อสาร และ Robbins และ Judge (2019) ที่ชี้ว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กร 5) ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความรู้และประสบการณ์ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Katzenbach และ Smith (1993) และ Tushman และ O'Reilly (1997) 6) ด้านระบบจูงใจและการให้รางวัล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากการเสริมแรงเชิงบวก การยอมรับ และการให้รางวัลที่เหมาะสมช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในของบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Amabile (1996) และทฤษฎีแรงจูงใจภายในของ Deci และ Ryan (2000)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านโครงสร้างองค์กร 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้าน

ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม และ6) ด้านระบบจูงใจและการให้รางวัล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและบูรณาการหลายมิติร่วมกัน แนวทางด้านกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดทิศทาง และค่านิยมร่วมที่ชัดเจน อันเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (2010) และ Deal และ Kennedy (2000) ส่วน ด้านภาวะผู้นำ พบว่าการที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Bass และ Avolio (1994)ในด้านโครงสร้างองค์กร ผลการวิจัยสะท้อนว่าโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการทำงานร่วมกันช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม สอดคล้องกับ Burns และ Stalker (1961) ขณะที่ด้านการสื่อสารแนวทางที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Nonaka และ Takeuchi (1995) สำหรับ ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม พบว่าการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และเพิ่มคุณภาพของนวัตกรรม สอดคล้องกับ Katzenbach และ Smith (1993) และ Tushman และ O'Reilly (1997) ส่วนด้านระบบจูงใจและการให้รางวัล แนวทางที่เน้นแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกช่วยเสริมแรงให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Amabile (1996) และ Deci และ Ryan (2000)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ คือการสังเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษาออกมาเป็นกรอบเชิงบูรณาการจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการสื่อสาร ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม และด้านระบบจูงใจและการให้รางวัล โดยกรอบดังกล่าวสะท้อนความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับนโยบายการบริหารจนถึงการปฏิบัติในระดับห้องเรียน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติในการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและยั่งยืนแสดงดังภาพที่ 3



ภาพ 9 แนวทางการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุป

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องอาศัยองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านโครงสร้างองค์กร 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม และ 6) ด้านระบบจูงใจและการให้รางวัล นอกจากองค์ประกอบข้างต้นแล้ว การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมยังต้องอาศัยแนวทางสำคัญอีกสองประการ ได้แก่ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน และ การมีระบบการติดตามประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้วัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

แนวทางเชิงปฏิบัติที่เสนอคือ การกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์เชิงนวัตกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากร พร้อมแผนที่ผลลัพธ์และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการที่ชัดเจน การพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบกระจายอำนาจและกำกับการสอน เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของนวัตกรรมในระดับห้องเรียน ควบคู่การ

จัดสรรทรัพยากรให้ทีมข้ามสายงาน การยกระดับระบบการสื่อสารไปสู่การจัดการความรู้ที่เปิดกว้าง เข้าถึงง่าย และเชื่อมโยงกับหลักฐานเชิงชั้นเรียน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษาความสัมพันธ์หรือปัจจัยเชิงสาเหตุเพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบใดมีอิทธิพลมากที่สุดต่อความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และตรวจสอบกลไกหรือปัจจัยแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อกระบวนการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียนอย่างแท้จริง

References

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

Chaemchoy, S. (2022). *Creating innovation for quality of life development in educational institutions*. Educational Publishing for the Future.

Chunbutorn, N. & Wannasri, J. (2024). The relationship between the innovative leadership of school administrators and learning organization of the schools under the Secondary Educational Service Area Office Phetchabun. *Educational Administration and Innovation Journal, 4*(1), 14–27.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Basic Books.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self–determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

Dombrowski, C., Kim, J., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management, 14*(3), 190–202.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

Ismail, W. K. W. & Abdmajid, R. (2007). Framework of the culture of innovation: A revisit. *Jurnal Kemanusiaan, 9*, 38–49.

Jongyung, T. (2024). Components and indicators of educational leadership. *Journal of Education and Learning Reviews, 1*(4), 33–48. https://doi.org/10.60027/jelr.2024.793

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39*(1), 31–36. https://doi.org/10.1007/BF02291575

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*(1), 64–74. https://doi.org/10.1108/14601060310456337

Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.

National Innovation Agency. (2010). *Annual report 2010*. National Innovation Agency.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Nopparak, S. (2018). *The King's philosophy for the development of management science*. Amarin Printing and Publishing.

Nutasarin, J. (2007). *Organizational culture that encourages innovation: Case study of Thai Yamaha Motor Co., Ltd.* [Unpublished master's independent study, National Institute of Development Administration].

Pasacha, S., & Phoojomjit, P. (2024). Guidelines for developing schools into educational innovation organizations under the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 2. *Interdisciplinary Academic and Research Journal, 4*(2), 203–220. https://doi.org/10.60027/iarj.2024.274642

Phusawat, P. (2022). *Factors affecting the status of innovative educational institutions of schools under the Mueang Uttaradit Municipality* [Unpublished master's independent study, Naresuan University].

Poolpet, T., Jesdaluck, W. & Saensuk, J. (2018). Innovative cultural construction of organization: Antecedents and consequences. *Journal of Faculty of Administration and Industrial Management, 11*(2), 1–16.

Ratana, S., Phongpithaya, K. & Prajongchit, S. (2023). Factors affecting the success of innovative organization schools in secondary education institutions. *Journal of Educational Administration, Srinakharinwirot University, 20*(38), 33–47.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Sanboonmueng, P. & Areerat, W. (2025). Guidelines for innovation in the disruptive innovation era under the Office of Nongkhai Primary Educational Service Area Office 1. *Interdisciplinary Academic and Research Journal, 5*(1), 577–596. https://doi.org/10.60027/iarj.2025.280236

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey–Bass.

Siphai, S., Suphandee, T. & Pingkhae, P. (2022). Social innovation for lifelong learning promotion. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews, 2*(4), 19–28. https://doi.org/10.14456/jsasr.2022.27

Sutthirak, P. (2019). *Creativity space & innovative wisdom*. Foundation for Thai Society as Learning Society. https://www.ftpi.or.th/2019/31401

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A., III. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.

Wannasri, J. (2020). *Innovation toward educational institution development*. Rattanasuwan Printing Press.