

## องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

วาทีณี พูลทรัพย์<sup>1,\*</sup>, นุชนรา รัตนศิริประภา<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Received: 10 April 2021

Revised: 28 April 2021

Accepted: 06 May 2021

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในประเด็นด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน ในโรงเรียนของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งสิ้น 432 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งประเภท เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการยืนยันองค์ประกอบด้วยการหาค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารฐานนวัตกรรม (2) การบริหารสมรรถนะองค์กร (3) การบริหารหุ้นส่วนองค์กร (4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (5) การพัฒนานวัตกรรม (6) นวัตกรรมเชิงระบบ (7) การบริหารแผนนวัตกรรม และ 2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาพบว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

**คำสำคัญ:** การบริหารโรงเรียน พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

\* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: niddyka@gmail.com

## The Factors of School Administration in the Education Sandbox

Watinee Poonsub<sup>1,\*</sup>, Nuchnara Ruttanasiraprapa<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Educational Administration Program, Faculty of Education, Silpakorn University

*Received: 10 April 2021*

*Revised: 28 April 2021*

*Accepted: 06 May 2021*

---

### Abstract

The purposes of this research were to identify the factors of school administration in the education sandbox and the confirmation of factors of school administration in the education sandbox on issues of accurate, appropriate, feasible and applicable. The sample group used in the research was school administrators, deputy director of schools or head of academic affairs and teachers totally of 432 respondents. The instruments for collecting the data were semi-structured interview, opinionnaire and confirmative form. The results of the research showed that 1. the factors of school administration in the education sandbox consists of 7 elements: (1) Innovation Base Management (2) Organizational Performance Management (3) Organizational Partnership Management (4) Innovative Leadership (5) Innovator Development (6) Systematic Innovation, and (7) Innovation Plan Management and 2. The results of confirmation of the factors of school administration in the education sandbox are accurate, appropriate, feasible and applicable.

**Keywords:** School Administration, The Education Sandbox

---

\* Corresponding Author; E-mail: niddyka@gmail.com

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการจัดการศึกษายุคใหม่ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะแห่งอนาคต เป็นการศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลง (Education for change) การจัดการศึกษาในยุคใหม่จึงจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมการศึกษาเพื่ออนาคตสำหรับการศึกษาทุกระดับ โดยผู้สอน นักวิชาการ และผู้บริหารต่างต้องร่วมมือกันพัฒนานวัตกรรมมาช่วยในการบริหารและพัฒนากิจการการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ใหม่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและแก้ปัญหาการทำงานที่แตกต่างไปจากรูปแบบเดิมๆ พื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาจึงถือว่าเป็น National Action Research ซึ่งอาจจะเป็นอันที่ใหญ่อันดับหนึ่งของโลกโดยบางคนอาจเรียกว่า Implementation Research เป็นวิจัยปฏิบัติการที่ให้แต่กรอบวิธีการในการขับเคลื่อน แล้วให้ผู้ที่อยู่ในกระบวนการเป็นผู้ที่เลือกสรรสิ่งที่ตัวเองจะนำมาใช้ โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เหมาะสมสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของชุมชนและพื้นที่ และมีการเรียนรู้และขยายผลของนวัตกรรมที่ได้จากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสู่การจัดการศึกษาในพื้นที่อื่นๆ โดยให้ทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงการศึกษาของประเทศ (Srirattanabunlung, 2019) ดังนั้น จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาขึ้น โดยเห็นสมควรว่าประเทศไทยควรต้องมีการพัฒนาการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานอันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพมีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายได้ มีความรู้เท่าทันโลก และมีทักษะในการประกอบอาชีพตามความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน และให้รัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมร่วมกันพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพและลดความเหลื่อมล้ำในการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานได้อย่างแท้จริง โดยกำหนดให้มีพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารและการจัดการการศึกษาขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาอันเป็นการนำร่องในการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพและลดความเหลื่อมล้ำ รวมทั้งมีการขยายผลนวัตกรรมจัดการเรียนการสอนและวิธีการปฏิบัติที่ดีไปใช้ในสถานศึกษาอื่น (Educational Innovation Area Act A.D. 2019, 2019)

จากความสำคัญดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ทั้งนี้เพื่อจะนำข้อมูลจากผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการศึกษาให้สถานศึกษาได้มีอำนาจและอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้บริบทของตนเอง ได้คิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ต่อไป

## คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นอย่างไร
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

## สมมติฐานการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ (1) การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และบริหารทั่วไป (2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจหรือหลักสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยเฉพาะแนวคิดการมีส่วนร่วมหรือการบริหารแบบร่วมมือเป็นที่ยอมรับกันมากในวงการบริหารต่าง ๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตที่มากขึ้นผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น (3) การบริหารตนเองสถานศึกษาจะมีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากยิ่งขึ้นภายใต้การบริหารแบบองค์คณะบุคคล (4) การมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาไปให้สถานศึกษา (5) การบริหารจัดการที่ตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้มากที่สุด (6) การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง (Office of the Basic Education Commission, 2007) ซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประสบความสำเร็จได้นั้นมีรูปแบบสำคัญของการบริหารอยู่ 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative control school council) แบบที่ครูเป็นหลัก (Professional control school council) แบบที่ชุมชนเป็นหลัก (Community control school council) และแบบที่ครู และชุมชนมีบทบาทหลัก (Ayeni, 2013) ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการกระตุ้น จูงใจให้ปฏิบัติตามการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ (Thurapang and Jadesadalug, 2020) และด้วยการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ที่มีส่วนช่วยในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งประกอบด้วย 6 ประเด็นสำคัญ คือ (1) การกระจายอำนาจให้ความอิสระเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้รับผิดชอบหลัก กระทรวงศึกษาธิการต้องกระจายอำนาจด้านการศึกษา (Decentralization) (2) เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และปลูกจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (3) พัฒนาระบบความรับผิดชอบต่อการศึกษา ออกแบบและระบบความสัมพันธ์ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ (4) พัฒนาระบบสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทุกด้าน (5) ปรับระบบการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก ให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และ (6) การเปิดพื้นที่ร่วมพัฒนาการศึกษา แสวงหาวิธีการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัด และรับผิดชอบการศึกษาให้มากขึ้น (Manokarn, 2018)

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การหรือ TQM มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรนั้น จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ (1) การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อมุ่งหวังที่จะให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร (2) มีหลักการพื้นฐานของรูปแบบที่สำคัญครบ 3 ประการ คือ การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer focus) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (process improvement) และการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร (total involvement) และ (3) การมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ ที่จะทำให้การนำ TQM ไปใช้ให้บรรลุผล ได้แก่ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของ “ภาวะผู้นำ (leadership)” มีการให้การศึกษาและจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM กับทุกคนในองค์กร (education and training) มีโครงสร้างการบริหารงานที่เกื้อหนุน (supportive structure) ระบบการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ (communications) ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความดีความชอบ (reward and recognition) นำกระบวนการทางสถิติ (statistical process control) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (measurement) มาใช้ในกระบวนการ TQM ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (teamwork) (Tenner and Detoro, 1992)

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การสมรรถนะสูง

การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะที่สูงนั้นทั้งผู้บริหาร และสมาชิกในองค์กรจะต้องร่วมกันดำเนินการในทุกขั้นตอน โดยองค์ประกอบของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงได้มีการระบุไว้ 5 ประการ คือ (1) คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) (2) เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) (3) เน้นความยาวนาน (Long-Term Orientation) (4) พัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement) (5) คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) (Waal, 2012) โดยจะต้องประกอบไปด้วยด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่าย และมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน และพนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี รวมถึงพนักงานจะต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จได้นั่นเอง (Miller and Miller, 2005)

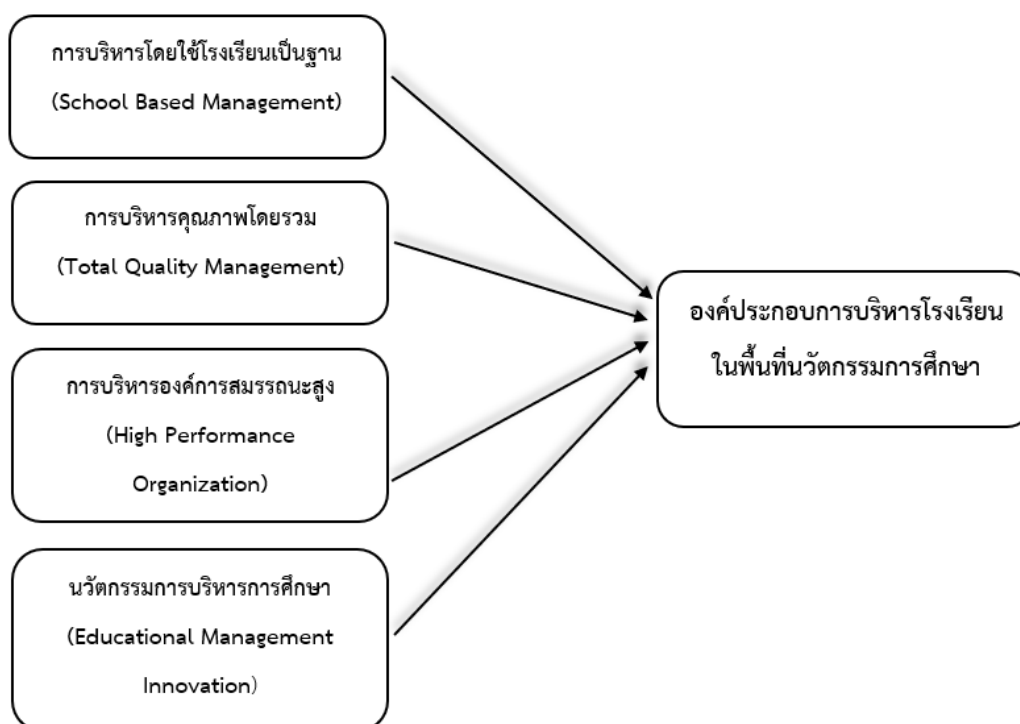
#### แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

การนำนวัตกรรมการบริหารการศึกษามาใช้ในการบริหารสถานศึกษานั้นจะครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการศึกษา 2 ประเภท คือ (1) นวัตกรรมเชิงนโยบาย เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง นโยบาย กฎระเบียบ เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาบริหาร และจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) นวัตกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในสถานศึกษา เป็นนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งจะเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการบริหารโดยสถานศึกษาสามารถเลือกสรรนวัตกรรมการเรียนการสอน และการบริหารจัดการที่ผ่านการพิสูจน์แล้วทั้งในและต่างประเทศว่าสามารถสร้างคุณภาพผู้เรียนและโรงเรียนได้จริงมาใช้พัฒนาต่อยอดได้ (Thailand Education Partnership, 2018) โดยมีแนวทางการดำเนินงานใน 2 มิติ คือ มิติแนวนอน (Horizontal dimension) เป็นมิติด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการนวัตกรรมการศึกษา 4 ระยะ (1) แรงจูงใจทำให้เกิดการคิดนวัตกรรม (2) สร้างแนวคิดหรือแนวปฏิบัติใหม่ (Invention/idea linking) (3) การนำไปสู่การประยุกต์ใช้จริง (Implementation/idea testing) (4) กำหนดรูปแบบกระบวนการที่ชัดเจน มิติแนวตั้ง (Vertical Dimension) เป็นมิติของผู้เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Birkinshaw et al., 2008)

โดยในการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การบริหารองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา (Educational Management Innovation) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

## วิธีดำเนินการวิจัย

### แบบแผนของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นกลุ่มตัวอย่างเดียว มีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the-one-shot, non-experimental case study)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งสิ้น 226 โรง จำแนกเป็น ภาคเหนือ (จังหวัดเชียงใหม่) จำนวน 48 โรง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จังหวัดระยอง) จำนวน 22 โรง ภาคใต้ (จังหวัดสตูล) จำนวน 10 โรง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จังหวัดศรีสะเกษ) จำนวน 42 โรง ภาคตะวันตก (จังหวัดกาญจนบุรี) จำนวน 39 โรง และจังหวัดชายแดนภาคใต้ (จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส) จำนวน 65 โรง (Academic Office, the Secretariat of the House of Representatives, 2019)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 144 โรง ซึ่งได้มาโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Robert and Daryle, 2019) แล้วเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกตามภูมิภาค และแบ่งจังหวัดเป็น 8 จังหวัด ได้แก่ ภาคเหนือ (จังหวัดเชียงใหม่) จำนวน 31 โรง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จังหวัดระยอง) จำนวน 13 โรง ภาคใต้ (จังหวัดสตูล) จำนวน 7 โรง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จังหวัดศรีสะเกษ) จำนวน 27 โรง ภาคตะวันตก (จังหวัดกาญจนบุรี) จำนวน 25 โรง และจังหวัดชายแดนภาคใต้ (จังหวัดปัตตานี 11 โรง จังหวัดยะลา 18 โรง และจังหวัดนราธิวาส 12 โรง) โดยผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 432 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis)

### เครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) และแบบยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Form)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในขั้นแรกโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิเพื่อสอบถามความคิดเห็นโดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองแล้วนำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์สรุปรวมกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการกำหนดเป็นตัวแปรที่ศึกษา ขั้นตอนถัดมาผู้วิจัยจัดส่ง และรับคืนแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยตนเอง สำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อม และเวลาได้ใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์ลงทะเบียน และวิธีการทางออนไลน์ และขั้นตอนสุดท้ายการยืนยันองค์ประกอบผู้วิจัยจัดส่ง และรับคืนแบบยืนยันองค์ประกอบให้กับผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์ลงทะเบียน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยนำค่ามัธยฐานเลขคณิต มาเทียบกับเกณฑ์ของเบสส์ (Best, 1981)
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal Component Analysis) ซึ่งถือเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไคเซอร์ (Tabachnik and Fidell, 1983)
5. การวิเคราะห์เพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาโดยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้สถิติ คือ ค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage)

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ปรากฏในตารางที่ 1 และตารางที่ 2 ส่วนผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ปรากฏในตารางที่ 3 รายละเอียดต่างๆ มีดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่งระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 432 คน จำแนกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูฝ่ายวิชาการ และ 3) ครูผู้สอน กลุ่มละ 144 คนเท่ากัน วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 432 คน เป็นเพศหญิง 300 คน คิดเป็นร้อยละ 69.44 และเพศชาย 132 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56 มีอายุระหว่าง 35-45 ปี มากที่สุด จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 น้อยที่สุด คือ มีอายุต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 21.53 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 48.38 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุดจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมากที่สุดคือมากกว่า 5 ปี จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 น้อยที่สุดคือ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 1 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17

**ตารางที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (n= 432)

| สถานภาพ                       | ผู้อำนวยการโรงเรียน |        | รองผู้อำนวยการ/<br>ครูฝ่ายวิชาการ |        | ครูผู้สอน |        | รวม   |        |
|-------------------------------|---------------------|--------|-----------------------------------|--------|-----------|--------|-------|--------|
|                               | จำนวน               | ร้อยละ | จำนวน                             | ร้อยละ | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| <b>เพศ</b>                    |                     |        |                                   |        |           |        |       |        |
| 1. ชาย                        | 67                  | 46.52  | 24                                | 16.67  | 41        | 28.47  | 132   | 30.56  |
| 2. หญิง                       | 77                  | 53.48  | 120                               | 83.33  | 103       | 71.53  | 300   | 69.44  |
| รวม                           | 144                 | 100    | 144                               | 100    | 144       | 100    | 432   | 100    |
| <b>อายุ</b>                   |                     |        |                                   |        |           |        |       |        |
| 1. ต่ำกว่า 35 ปี              | 7                   | 4.86   | 12                                | 8.33   | 74        | 51.39  | 93    | 21.53  |
| 2. 35-45 ปี                   | 61                  | 42.36  | 89                                | 61.81  | 42        | 29.17  | 192   | 44.44  |
| 3. สูงกว่า 45 ปี              | 76                  | 52.78  | 43                                | 29.86  | 28        | 19.44  | 147   | 34.03  |
| รวม                           | 144                 | 100    | 144                               | 100    | 144       | 100    | 432   | 100    |
| <b>วุฒิการศึกษา</b>           |                     |        |                                   |        |           |        |       |        |
| 1. ปริญญาตรี                  | 15                  | 10.42  | 79                                | 54.86  | 110       | 76.39  | 204   | 47.22  |
| 2. ปริญญาโท                   | 117                 | 81.25  | 62                                | 43.06  | 30        | 20.83  | 209   | 48.38  |
| 3. ปริญญาเอก                  | 12                  | 8.33   | 3                                 | 2.08   | 4         | 2.78   | 19    | 4.40   |
| รวม                           | 144                 | 100    | 144                               | 100    | 144       | 100    | 432   | 100    |
| <b>ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง</b> |                     |        |                                   |        |           |        |       |        |
| 1. ไม่เกิน 1 ปี               | -                   | -      | -                                 | -      | 18        | 12.50  | 18    | 4.17   |
| 2. 1-5 ปี                     | 55                  | 38.19  | 46                                | 31.94  | 61        | 42.36  | 162   | 37.50  |
| 3. มากกว่า 5 ปี               | 89                  | 61.81  | 98                                | 68.06  | 65        | 45.14  | 252   | 58.33  |
| รวม                           | 144                 | 100    | 144                               | 100    | 144       | 100    | 432   | 100    |

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA)

จากตารางที่ 2 พบว่าองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำแนกได้ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ตั้งแต่ 0.70-0.85 โดยองค์ประกอบที่ 1 มี 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มี 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มี 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มี 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มี 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 มี 3 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 7 มี 3 ตัวแปร

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA)

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|     | Component |      |      |      |      |      |      |
|-----|-----------|------|------|------|------|------|------|
|     | 1         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
| a65 | .769      |      |      |      |      |      |      |
| a79 | .754      |      |      |      |      |      |      |
| a97 | .753      |      |      |      |      |      |      |
| a96 | .747      |      |      |      |      |      |      |
| a67 | .743      |      |      |      |      |      |      |
| a66 | .702      |      |      |      |      |      |      |
| a46 |           | .770 |      |      |      |      |      |
| a50 |           | .742 |      |      |      |      |      |
| a47 |           | .718 |      |      |      |      |      |
| a56 |           |      | .774 |      |      |      |      |
| a55 |           |      | .722 |      |      |      |      |
| a58 |           |      | .719 |      |      |      |      |
| a28 |           |      |      | .770 |      |      |      |
| a25 |           |      |      | .735 |      |      |      |
| a24 |           |      |      | .731 |      |      |      |
| a19 |           |      |      |      | .859 |      |      |
| a22 |           |      |      |      | .745 |      |      |
| a21 |           |      |      |      | .711 |      |      |
| a6  |           |      |      |      |      | .805 |      |
| a7  |           |      |      |      |      | .768 |      |
| a8  |           |      |      |      |      | .736 |      |
| a3  |           |      |      |      |      |      | .852 |
| a1  |           |      |      |      |      |      | .808 |
| a4  |           |      |      |      |      |      | .760 |

**ตอนที่ 3** ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นยืนยันร้อยละ 100 เกี่ยวกับข้อค้นพบของงานวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาทั้ง 7 องค์ประกอบมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบยืนยันองค์ประกอบ

| องค์ประกอบการบริหารโรงเรียน<br>ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา | ความคิดเห็น |        |             |        |               |        |                  |        |
|----------------------------------------------------------|-------------|--------|-------------|--------|---------------|--------|------------------|--------|
|                                                          | ความถูกต้อง |        | ความเหมาะสม |        | ความเป็นไปได้ |        | ความเป็นประโยชน์ |        |
|                                                          | จำนวน       | ร้อยละ | จำนวน       | ร้อยละ | จำนวน         | ร้อยละ | จำนวน            | ร้อยละ |
| การบริหารฐานนวัตกรรม                                     | 5           | 100    | 5           | 100    | 5             | 100    | 5                | 100    |
| การบริหารสมรรถนะองค์กร                                   | 5           | 100    | 5           | 100    | 5             | 100    | 5                | 100    |
| การบริหารหุ้นส่วนองค์กร                                  | 5           | 100    | 5           | 100    | 5             | 100    | 5                | 100    |
| ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม                                    | 5           | 100    | 5           | 100    | 5             | 100    | 5                | 100    |
| การพัฒนานวัตกรรม                                         | 5           | 100    | 5           | 100    | 5             | 100    | 5                | 100    |
| นวัตกรรมเชิงระบบ                                         | 5           | 100    | 5           | 100    | 5             | 100    | 5                | 100    |
| การบริหารแผนนวัตกรรม                                     | 5           | 100    | 5           | 100    | 5             | 100    | 5                | 100    |

โดยสรุป งานวิจัยสามารถสรุปโดยแบ่งเป็น 2 ข้อตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ได้แก่ (1) การบริหารฐานนวัตกรรม (2) การบริหารสมรรถนะองค์กร (3) การบริหารหุ้นส่วนองค์กร (4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (5) การพัฒนานวัตกรรม (6) นวัตกรรมเชิงระบบ (7) การบริหารแผนนวัตกรรม

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นที่สำคัญที่ค้นพบจากองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารฐานนวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับที่ 1 เนื่องจากการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในแต่ละพื้นที่ต้องมีการศึกษาข้อมูลและบริบทสร้างความร่วมมือกับชุมชนในพื้นที่เพื่อให้การบริหารเป็นไปเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างแท้จริง (2) การบริหารสมรรถนะองค์กร เป็นองค์ประกอบ

ที่สำคัญเป็นอันดับที่ 2 ที่จะส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เนื่องจากการที่ผู้บริหารที่สามารถส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาปรับปรุงองค์การได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเปรียบเสมือนเป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่ทรัพยากรขององค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน และนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายได้สำเร็จ (3) การบริหารหุ้นส่วนองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับที่ 3 ที่จะส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เนื่องจากการบริหารโรงเรียนนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอโดยเฉพาะผู้รับบริการคือ ผู้เรียน ดังนั้นการสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ (4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับที่ 4 ที่จะส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการที่จะเปลี่ยนแปลง และน่านโยบายสู่การปฏิบัติซึ่งปัจจุบันการขับเคลื่อนการบริหารงานต่างๆ ล้วนมีการพัฒนาและต่อยอดมาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้นำจึงต้องนำนวัตกรรมการบริหาร หรือนำสิ่งใหม่มาผลิตคิดค้น และพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างทันทั่วทั้งที่และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่บุคลากรทางการศึกษาได้อีกทางหนึ่ง (5) การพัฒนานวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับที่ 5 ที่จะส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เนื่องจากทรัพยากรทุกอย่างที่อยู่ภายใต้องค์การแห่งนวัตกรรมนั้นต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลมาเป็นตัวขับเคลื่อนงานในทุกมิติทั้งตัวผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ล้วนมีความสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากในทุกตำแหน่งต้องมีแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เหมาะสม แล้วนำไปขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมจึงจะประสบผลสำเร็จดังความมุ่งหมายขององค์การได้ (6) นวัตกรรมเชิงระบบ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับที่ 6 ที่จะส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เนื่องจากการบริหารโรงเรียนต้องอาศัยกระบวนการทำงานที่มีแบบแผน และมีการวางระบบการทำงานที่ชัดเจน สมาชิกในองค์การทุกคนต้องรับรู้ถึงเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นการนำนวัตกรรมการบริหารการศึกษามาใช้ให้อยู่ในรูปแบบของระบบจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเกิดประสิทธิภาพได้มากขึ้น และ (7) การบริหารแผนนวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับที่ 7 ที่จะส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เนื่องจากการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต้องมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายให้เป็นไปตามหลักการบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อน และกำหนดนโยบาย แผนงาน รวมถึงการกำกับติดตาม เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดความตระหนักรู้ให้มีความสำคัญ และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามแผนงาน หรือหลักการที่ถูกกำหนดไว้

2. การบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษานั้นจะต้องมีองค์ประกอบของแต่ละพื้นที่ตามบริบทที่แตกต่างกัน โดยจะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมรรักษ์ แก้วสังข์ ที่ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่โดยประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ (1) บริหารทรัพยากรบุคคล มี 12 ตัวบ่งชี้ (2) บริหารงานวิชาการ มี 9 ตัวบ่งชี้ (3) บริหารแบบมีอาชีพ มี 8 ตัวบ่งชี้ (4) บริหารควบคุมคุณภาพ มี 7 ตัวบ่งชี้ (5) การบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม มี 5 ตัวบ่งชี้ (6) การบริหารขวัญและกำลังใจ มี 5 ตัวบ่งชี้ และ (7) การบริหารการสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้ (Kaewsang, 2014) จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยครอบคลุมขอบข่ายงานทุกด้านของการบริหารสถานศึกษา และมีการแยกองค์ประกอบไว้อย่างชัดเจนมีผลการวิจัยที่มีความหมายคล้ายคลึงในบางประเด็น เป็นต้น และ 2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

## ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในทุกภูมิภาคของประเทศ ดังนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาแบบเชิงลึกตามแต่ละพื้นที่เพื่อศึกษาเรียนรู้ และปรับประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารการศึกษาให้เหมาะสมกับทรัพยากรของโรงเรียน และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่

2. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาในการผลิตคิดค้น และพัฒนานวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

Academic Office, the Secretariat of the House of Representatives. (2019). *Education Sandbox*.

Bangkok: The Secretariat of the House of Representatives. (in Thai)

Adeolu, J. A. (2013). A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools. *Journal of Education and Learning*, 2(2), 39-40.

Andre, D. W. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*. United Kingdom: Global Professional Publishing.

Birkinshaw, J., Hamel, H. and Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*. [Online]. Retrieved December 20, 2008, from:

<https://pdfs.semanticscholar.org/b3d5/1cac8ffdecdf851febda356a2382ab8c083d>

Best, J. W. (1983). *Research in Education*. New Delhi: Prentice Hall.

Educational Innovation Area Act A.D. 2019. (2019). *Royal Thai Government Gazette, Volume 136, section 56 A*. (in Thai)

Kaewsang, S. (2014). *Factors and Indicators of Basic Education School Administration in the Southern Border Provinces Specific Development Area*. Thesis of the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration. Bangkok: Silpakorn University. (in Thai)

Krejcie, V. R. and Morgan, W. D. (2019). *Determining Sample Size for Research Activities*. [Online]. Retrieved July 20, 2019, from: <http://www.learningace.com/doc/1232649/712ceb977e68b4891e02e9e8011a81d2/krejcie>.

Manokarn, M. (2018). *Basic Education Reform and Area Based Education*. Chiang Mai: Faculty of Education, Chiang Mai University. (in Thai)

Miller, D. and Miller, B. (2007). *Managing for the long Run: Lessons for the Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Office of the Basic Education Commission. (2007). *Guidelines for decentralization of education administration and management for the Committee of the Educational Area Office and the Educational Institution shall be prescribed by the Ministerial Regulation Criteria and methods for decentralization of educational administration and management, 2007*. Bangkok: The Agricultural Cooperative Federation of Thailand. (in Thai)
- Srirattanabunlung, J. (2019). Management of the Educational Sandbox in the Perspective of the Educational Innovation Area Act A.D. 2019. *The Meeting Report of the Senate Education Committee*, 14 November 2019 at Khon Kaen University. (in Thai)
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (1983). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper & Row.
- Tenner, A. R. and Detoro, I. J. (1992). *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Thailand Education Partnership. (2018). Establishing an additional primary education area to Be “The Education Sandbox”. *Supporting documents for the Education Council Meeting No. 2/2018*, 9 May 2018 at the Office of the Secretariat of the Council Education. (in Thai)
- Thurapang, W. and Jadesadalug, V. (2020). The Influence of Transformation Leadership and Ability to Reduce Waste and Intervening Variables of Empowerment are Impact to The Performance of Logistic Department Staff in Asian Alliance International Company Limited. *Journal of Innovation and Management*, 5(2), 120. (in Thai)