

ความต้องการจำเป็นและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

The Needs Assessment and the Guidelines of Innovative Culture in
School Under Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 1

ปรีชญา พิณศรี และ จิติมา วรณศรี

Preechaya Pinsri and Jitima Wannasri

คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

Department of Educational Administration, Faculty of Education, Naresuan University

Corresponding Author e-mail: Preechayap67@nu.ac.th

Received: 2026-04-12 Revised: 2026-05-03 Accepted: 2026 -05-07

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา การวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 20 คน โดยเลือกแบบเจาะจง และครู 277 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความต้องการจำเป็น ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ

2. แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา พบว่า 1) ควรปรับโครงสร้างการบริหารแบบแนวนอนให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว 2) ประยุกต์ใช้ระบบ OKRs และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดภาระงานซ้ำซ้อน 3) ผู้บริหารควรเปิดใจยอมรับความหลากหลายทางความคิด และ 4) ส่งเสริมครูให้กล้าคิดและยอมรับความเสี่ยง

ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับการบริหารให้ยืดหยุ่น โดยเน้นสร้างขวัญกำลังใจ ควบคู่กับการใช้ OKRs และเทคโนโลยีลดภาระงาน เพื่อเปิดโอกาสให้ครูกล้าคิด ทดลอง และยอมรับความหลากหลายทางความคิด นำไปสู่วัฒนธรรมนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ (Keywords): ความต้องการจำเป็น; วัฒนธรรมนวัตกรรม; แนวทาง; สถานศึกษา

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the current states, desirable states, and priority needs of school innovative culture, and 2) to establish guidelines for promoting school innovative culture. The research was divided into two phases. Phase 1 aimed to investigate the current states, desirable states, and needs of school innovative culture. The sample consisted of 20 school administrators selected by purposive sampling, and 277 teachers selected by stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire. The data were analyzed using mean, standard deviation, and priority needs index. Phase 2 focused on establishing guidelines for promoting school innovation culture. The key informants comprised 3 experts selected by purposive sampling. The research instrument used was a structured interview form. The research findings revealed that:

1. The overall current state of the school innovative culture was at a high level and the overall desirable state was at the highest level. The aspect with the highest priority needs index was morale building.

2. The guidelines for promoting the school innovative culture indicated that: 1) the administrative structure should be flattened to increase flexibility and agility; 2) OKRs and digital technology should be applied to reduce redundant workloads; 3) administrators should be open-minded and embrace diverse perspectives; and 4) teachers should be encouraged to think creatively and take risks.

The findings suggest that school administrators must adopt flexible management approaches, prioritizing morale building alongside the use of OKRs and technology to reduce workloads. This empowers teachers to think boldly,

experiment, and embrace diverse ideas, ultimately leading to the concrete realization of an innovative culture.

Keywords: Needs Assessment; Innovative Culture; Guidelines; School

บทนำ (Introduction)

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ทุกระบบต้องเร่งปรับตัว โดยเฉพาะระบบการศึกษาซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ปัจจุบันสังคมไทยได้ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีปัจจัยหนุนเสริมจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการปฏิรูประบบการศึกษาไทยสู่การศึกษา 4.0 ที่มุ่งเน้นให้ "ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมได้" สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวอย่างรอบด้าน นวัตกรรมถือเป็นการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาและสร้างมูลค่าเพิ่ม ดังที่ จิตติมา วรณศรี (2563) กล่าวว่า นวัตกรรมจะนำพาองค์กรให้เติบโตสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ โดยจะต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนุนเสริม

วัฒนธรรมนวัตกรรม จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น การเปิดรับความคิดใหม่ การกล้าคิดกล้าเสี่ยง และการบริหารที่ส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจ ที่ผ่านมามีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา เช่น การศึกษาของธารารัตน์ โพธิ์ศรีเรือง (2567) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลไกการพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษาและค้นพบองค์ประกอบของการมีวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา หรือการศึกษาของพรพรรณ ทำชอบและคณะ (2567) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมนวัตกรรมกับการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับนวัตกรรมของสถานศึกษาในบริบทต่างๆ งานวิจัยที่มุ่งเน้นการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในบริบทของสถานศึกษายังมีไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 แม้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าวจะมีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีสมรรถนะสูง แต่จากรายงานผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน ปีงบประมาณ 2568 กลับพบว่า สถานศึกษาในสังกัดส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการและจัดการเรียนรู้ โครงสร้างการบริหารยังยึดติดกับงานเอกสาร บรรยากาศไม่

เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้บุคลากรขาดทักษะเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบาย

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงดังกล่าว การประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ยังขาดแคลนไม่ว่าจะเป็น การสนับสนุนเชิงนโยบาย ทักษะของบุคลากร หรือบรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษาได้อย่างตรงประเด็น สอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและตอบสนองต่อเป้าหมายขับเคลื่อนประเทศ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับนำไปวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ตลอดจนยกระดับสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยประกอบด้วย 1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและความคิดเห็นเชิงสถิติ และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ มุมมอง และบริบทของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย

2. วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ปีการศึกษา 2568 โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 86 คน และครู จำนวน 1,126 คน รวม 1,212 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 297 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน โดยเลือกแบบเจาะจง และครู จำนวน 277 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของครูในแต่ละกลุ่มโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง และชื่อกลุ่มโรงเรียน และตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมนวัตกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (IOC) พบว่าทุกข้อมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 และนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Confident) ของ Cronbrach พบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทั้งฉบับ เท่ากับ 0.981 และแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.966

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถามผ่านทาง Google Form ถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 297 ฉบับ ซึ่งได้รับกลับคืนจำนวน 297 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่และร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมนวัตกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา โดยหาผลต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) โดยวิธี

Priority Needs Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562, น. 279) ซึ่งเป็นการหาผลต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยข้อที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นระดับสูง มากกว่าข้อรายการที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ จากนั้นจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยเรียงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) จากมากไปหาน้อยจากข้อรายการในแต่ละด้าน จากนั้นนำข้อรายการที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูงสุดในแต่ละด้านนำไปศึกษาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาในตอนที่ 1 โดยการเลือกจากข้อรายการที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ที่มีค่าสูงสุดในแต่ละด้าน จำนวน 6 ด้าน มาเป็นกรอบในการกำหนดประเด็นคำถามสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือเป็นศึกษานิเทศก์ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา หรือด้านการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ ลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ และตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปถึงกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและนัดหมายการสัมภาษณ์ ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียงแบบพรรณนา แล้วสรุปประเด็นเนื้อหาข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย (Research Results)

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของนวัตกรรมของสถานศึกษา

ตารางที่ 1 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ วัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวม

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	อันดับ
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
1	การกล้าคิดและยอมรับความเสี่ยง	3.65	0.67	มาก	4.80	0.30	มากที่สุด	0.315	2
2	ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว	3.79	0.63	มาก	4.87	0.28	มากที่สุด	0.285	4
3	การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม	3.87	0.68	มาก	4.85	0.32	มากที่สุด	0.253	6
4	ความคิดสร้างสรรค์และใฝ่เรียนรู้	3.78	0.70	มาก	4.86	0.31	มากที่สุด	0.286	3
5	ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ	3.62	0.84	มาก	4.86	0.32	มากที่สุด	0.343	1
6	การยอมรับความหลากหลายทางความคิด	3.79	0.70	มาก	4.84	0.35	มากที่สุด	0.277	5
รวม		3.75	0.63	มาก	4.85	0.28	มากที่สุด	0.293	-

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ด้านความยืดหยุ่นและความคล่องตัว ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.63) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ ($\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.84)

สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.28) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว ($\bar{x} =$

4.87, S.D. = 0.28) รองลงมา คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์และใฝ่เรียนรู้ ($\bar{x}$ = 4.86, S.D. = 0.31) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการกล้าคิดและยอมรับความเสี่ยง ($\bar{x}$ = 4.80, S.D. = 0.30)

ส่วนความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูงสุด คือ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ ($PNI_{modified}$ = 0.343) รองลงมา คือ ด้านการกล้าคิดและยอมรับความเสี่ยง ($PNI_{modified}$ = 0.315) และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ต่ำสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ($PNI_{modified}$ = 0.253)

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า แม้สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาจะอยู่ในระดับมาก แต่บุคลากรยังมีความต้องการจำเป็นในการได้รับการส่งเสริมวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างขวัญกำลังใจ และการให้บุคลากรกล้าคิดและยอมรับความเสี่ยง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความปลอดภัยทางจิตใจ เป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ควรนำมาใช้เป็นฐานในการกำหนดแนวทางเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา ปรากฏผลดังนี้

1. **ด้านการกล้าคิดและยอมรับความเสี่ยง** พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่ปราศจากแรงกดดัน โดยเปลี่ยนมุมมองต่อความล้มเหลวให้เป็นบทเรียนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองแนวทางใหม่ได้อย่างอิสระ ปรับบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก กระจายอำนาจการตัดสินใจ และเป็นต้นแบบในการใช้นวัตกรรม มีการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณ ลดความซ้ำซ้อนของภาระงานเอกสาร สร้างความเข้าใจด้านระเบียบข้อบังคับอย่างถูกต้อง รวมถึงจัดระบบแรงจูงใจที่ให้คุณค่ากับความพยายามมากกว่าผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเป็นระบบ

2. **ด้านความยืดหยุ่นและความคล่องตัว** พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบเพื่อลดขั้นตอนที่ซับซ้อน กระจายอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามความถนัด มีการประยุกต์แนวคิดการทำงานแบบ Agile ควบคู่กับการบูรณาการเทคโนโลยี และส่งเสริมการตัดสินใจบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นการ

สะท้อนผลและประเมินผลอย่างรวดเร็วผ่านกระบวนการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR) พื้นที่ที่เสร็จสิ้นกิจกรรม ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการและผู้กำกับดูแล สู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและผู้บริหารแบบโค้ช (Coaching) โดยแสดงภาวะผู้นำเชิงรุกที่ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ และเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ควบคู่กับการประยุกต์ใช้ระบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) เพื่อกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกัน ลดขั้นตอนและภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน พร้อมสนับสนุนงบประมาณ พื้นที่ระดมสมอง และเครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการสื่อสาร ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพตามความถนัด โดยมุ่งเน้นระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม รวมถึงการยกย่องชื่นชมความสำเร็จร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านความคิดสร้างสรรค์และใฝ่เรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารและบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความใฝ่เรียนรู้ เปิดกว้าง และปฏิบัติงานเชิงรุกอย่างสม่ำเสมอ เปิดรับแรงบันดาลใจจากนวัตกรรมในวิชาชีพอื่น ควบคู่ไปกับการจัดสภาพแวดล้อมและกระบวนการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้มีความหลากหลาย ตลอดจนสนับสนุนการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีและทักษะแห่งอนาคต นอกจากนี้ควรส่งเสริมอัตลักษณ์ของบุคลากร พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอและมีความยืดหยุ่นรองรับได้ในทุกสถานการณ์

5. ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นต้นแบบในการรับฟังอย่างตั้งใจและให้เกียรติบุคลากร เปิดรับความคิดเห็นจากระดับปฏิบัติการ ควบคู่กับการส่งเสริมช่องทางการสื่อสารแบบสองทาง นอกจากนี้ ควรสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมด้วยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ยกย่องความเป็นเจ้าของผลงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนเสริมสร้างวัฒนธรรมการชื่นชมและปลื้มปิติ เชิดชูความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยระบบการสะท้อนผลข้อมูลกลับ (Feedback) ที่มีความชัดเจนและอ้างอิงจากข้อมูลเชิงประจักษ์

6. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางความคิด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสนทนา ผู้สนับสนุน และผู้ให้คำปรึกษาที่มีทักษะการฟังเชิงรุก ลดอคติเชิงอำนาจและรับฟังอย่างเปิดใจด้วยความยุติธรรม เพื่อสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาที่ปราศจากสถานะกดดันและเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นต่างเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ควรปรับกระบวนการตัดสินใจสื่อสารสู่รูปแบบพหุทาง สร้างบรรยากาศการ

ประชุมให้มีความผ่อนคลายและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิเสนอความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมโดย
บูรณาการผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตลอดจนมีขีดความสามารถใน
การสังเคราะห์มุมมองที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

1.1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษา
พบว่า ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{modified} = 0.343$) ทั้งนี้ อาจ
เนื่องมาจากการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการริเริ่มสร้างสรรค์
และการทดลองปฏิบัติบนพื้นฐานของความอิสระทางความคิด ซึ่งมักมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวสูง
กว่าการปฏิบัติงานปกติ ยิ่งไปกว่านั้น ในบริบทปัจจุบันบุคลากรต้องเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง
ทั้งด้านภาระงานที่ล้นมือ ความจำกัดของเวลา และระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายที่เข้มงวด ซึ่งเป็น
อุปสรรคสำคัญต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หากบุคลากรขาดการสนับสนุนเชิงบวกหรือขวัญกำลังใจที่
เพียงพอจากผู้บริหาร ย่อมส่งผลให้เกิดความกังวลและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การ
สร้างขวัญกำลังใจจึงเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยลดความกดดัน กระตุ้นให้บุคลากรกล้าเผชิญ
ความเสี่ยง และกล้าที่จะคิดค้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ
Robbins and Coulter (2016, อ้างถึงใน จิตติมา วรรณศรี, 2563 น. 210) กล่าวว่า ปัจจัยที่ช่วย
ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรอีกปัจจัยหนึ่ง คือ การให้รางวัลทั้งคนที่ประสบความสำเร็จและ
ล้มเหลว ซึ่งถือว่าเป็นการเสริมพลัง โดยผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและแสดงออกให้บุคลากรได้รับ
รู้ว่าการงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจ และแสดงความเชื่อมั่นต่อบุคลากรว่าเขาสามารถประสบความสำเร็จได้ นั่นคือผู้นำที่มี
อิทธิพลทางบวกต่อการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และสอดคล้องกับงานวิจัยของภูวิศ สิงสิดาและ
คณะ (2565) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสำคัญมากต่อครูและบุคลากรทุกคนในองค์กร
ส่งผลให้ครูและบุคลากรทำงานด้วยความตั้งใจจริง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้
บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

1.2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{modified} = 0.253$) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาในสังกัดมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นปกติอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการกระบวนการ PLC เข้าสู่วิถีการปฏิบัติงานประจำวัน การมีระบบความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร การมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกันอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แต่เนื่องจากในสภาวะการณปัจจุบันที่บุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภาระงาน เวลา และระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายที่เคร่งครัด การทำงานเป็นทีมที่มีอยู่นั้นจึงมักถูกใช้เป็นกลไกหลักในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าจะเป็นการรวมพลังเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ดังนั้นพื้นฐานด้านการทำงานเป็นทีมที่ดีจึงถือเป็นต้นทุนสำคัญที่จะยกระดับไปสู่การเป็นทีมงานนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สุกัญญา แซ่ม้อย (2562) ได้ให้ความเห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรไม่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบแยกส่วน แต่ต้องอาศัยวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือและการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องเปิดพื้นที่และกระจายอำนาจให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีบทบาทร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ มีความผูกพัน และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน นำไปสู่การขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกันทิมา ตึกะพี และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2566) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาประกอบด้วย คือ 1) การไว้วางใจกัน 2) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน 3) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และ 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตัวบ่งชี้ที่ได้รับเลือกเข้าสมการตามลำดับ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และการไว้วางใจกัน

2. ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

2.1 ด้านการกล้าคิดและยอมรับความเสี่ยง พบว่า สถานศึกษาควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย โดยลดแรงกดดันที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ และปรับเปลี่ยนมุมมองต่อความล้มเหลวให้เป็นบทเรียน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรกล้าทดลองริเริ่มวิธีการใหม่ๆ ตลอดจนกล้าตัดสินใจ และยอมรับผลลัพธ์ที่ตามมา ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวก

ความสะดวก พร้อมทั้งกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากร นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังควรเป็นแบบอย่างที่ดี และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับต่างๆ ควบคู่ไปกับการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณอย่างยืดหยุ่น ตลอดจนส่งเสริมกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อันจะนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ต่อไป ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความกลัวต่อความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้บุคลากรไม่กล้าเผชิญความเสี่ยง ดังนั้น การสร้างพื้นที่ปลอดภัยภายในสถานศึกษา จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดความกดดันและเอื้อให้บุคลากรสามารถร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวพรรณ ภูมิอินทร์ (2565) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมในยุคนวัตกรรมพลิกผันของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรมคือ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกล้าเผชิญความเสี่ยงอย่างมีหลักการ และมีกระบวนการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งเพื่อร่วมกันเรียนรู้และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

2.2 ด้านความยืดหยุ่นและความคล่องตัว พบว่า สถานศึกษาควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้เป็นแนวราบ พร้อมทั้งกระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ควรประยุกต์ใช้กระบวนการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ควบคู่กับเครื่องมือบริหารจัดการโครงการสมัยใหม่ สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เน้นกรอบความคิดแบบเติบโต และการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการอบรมและการสร้างเครือข่าย รวมถึงการสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่รวดเร็วผ่านการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR) ทันทีที่เสร็จสิ้นกิจกรรม ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจบนฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากระบบการบริหารงานในสถานศึกษาแบบดั้งเดิมมักมีขั้นตอนและสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน การลดทอนขั้นตอนที่ยุงยากและปรับโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่น ผนวกกับการนำเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศมาช่วยประกอบการตัดสินใจ จะช่วยให้องค์กรพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สุกัญญา แซ่มซอย (2562) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (VUCA World) สถานศึกษาต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้มีระบบบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจ และตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ ลดสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความ

คล่องตัวในการทำงานและการตัดสินใจ ควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล

2.3 ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนหลักและผู้นำเชิงรุกในการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันผ่านระบบการจัดการเป้าหมายและผลลัพธ์หลัก (OKRs) เพื่อสร้างความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกันและให้อิสระแก่ทีมในการเลือกวิธีการทำงาน ปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารแบบใช้การชี้แนะ เพิ่มเวลาและพื้นที่ให้บุคลากรได้ร่วมกันระดมสมองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบริบทการทำงานในสถานศึกษาต้องการการบูรณาการความร่วมมือจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลาย การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนวิธีการบริหารจากการสั่งการมาเป็นการชี้แนะและใช้ระบบ OKRs จะช่วยทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน และการลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนยังเป็นการแก้ปัญหาความเหนื่อยล้าในการทำงาน คืบคลานและพื้นที่ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรพรรณ ทำชอบ และคณะ (2565) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า ระดับวัฒนธรรมนวัตกรรมของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมและการตั้งใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

2.4 ด้านความคิดสร้างสรรค์และใฝ่เรียนรู้ พบว่า สถานศึกษาควรส่งเสริมให้เกื้อหนุนการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงบันดาลใจจากนวัตกรรมนอกสายงาน ควบคู่ไปกับการจัดสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น มีการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบและเทคโนโลยีแห่งอนาคตมาใช้ในการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง การปรับรูปแบบ PLC ให้เน้นการลงพื้นที่ศึกษา มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนที่ยืดหยุ่นและเพียงพอ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความคิดสร้างสรรค์และการใฝ่เรียนรู้ของบุคลากรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เต็มศักยภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเดิมที่จำกัดอยู่เพียงในกรอบ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้จากนวัตกรรมนอกสายงาน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับสุกัญญา แซ่มซ้อย (2562) ได้ให้ความเห็นว่า การที่สถานศึกษาจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใฝ่เรียนรู้และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยให้ความสำคัญกับการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบและเทคโนโลยีแห่งอนาคตมาบูรณาการร่วมกับการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร การจัดสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น การส่งเสริม

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ควบคู่ไปกับการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณอย่างคล่องตัว

2.5 ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างในการรับฟังอย่างตั้งใจ โดยเปลี่ยนจากการบริหารแบบสั่งการมาเป็นการเปิดรับความคิดเห็นเพื่อลดระยะห่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์กร ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการชื่นชม ยกย่อง และมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่เกิดจากบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด ถกเถียงทดลอง และริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างเสรี โดยไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบ และต้องกล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจจะล้มเหลวมากกว่าความสำเร็จ หากบุคลากรเหล่านี้ขาดแรงสนับสนุน การยกย่องชมเชยหรือกำลังใจจากผู้บริหาร บุคลากรย่อมขาดแรงจูงใจในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้ ดังนั้น การสร้างขวัญกำลังใจจึงเป็นความต้องการจำเป็นพื้นฐานในการสร้างให้บุคลากรได้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560) ให้ความเห็นว่า การจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี กระตุ้นให้พนักงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดบนพื้นฐานความพึงพอใจในรางวัลที่ได้รับ และมีความเป็นธรรมเท่าเทียม ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการประเมินวัดผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ

2.6 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางความคิด พบว่า สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการกระจายภาวะผู้นำ ลดทอนการลำเอียงทางความคิด โดยผู้บริหารควรใช้ทักษะการฟังเชิงรุก ในการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ด่วนตัดสิน ปรับบรรยากาศการประชุมให้มีความผ่อนคลาย เป็นกันเอง และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากในบริบทของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญเคารพในระบบอาวุโสและสายบังคับบัญชา ส่งผลให้บุคลากรที่อายุน้อยกว่าหรืออยู่ในระดับปฏิบัติการไม่กล้าเสนอแนวคิดที่แตกต่างจากผู้บริหาร ดังนั้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจรับฟังและกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะนำเสนอมุมมองที่หลากหลายและสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของขวัญหทัย วิรติกุล และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2567) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การสำรวจองค์ประกอบของการรับรู้ความหลากหลายและการยอมรับความแตกต่างของพนักงาน: การศึกษาเชิงประจักษ์ในภาคการผลิต พบว่า การที่บุคคลรู้สึกและมีความเชื่อในการรับรู้และการยอมรับความแตกต่างของในแต่ละบุคคล รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะ

ความสามารถโดยไม่ถูกกีดกัน บุคลากรในองค์กรรู้สึกปลอดภัย และสบายใจที่จะเปิดเผยตัวตน ไม่รู้สึกถึงความแปลกแยกของตน องค์กรส่งเสริมและให้คุณค่ากับความแตกต่างของบุคลากรใน องค์กร สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม โดยการบริหารงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม การยกย่องชมเชยและเชิดชู เกียรติบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิทยฐานะ และดูแลสวัสดิการที่ เหมาะสม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมของ สถานศึกษา สามารถทำได้โดยการปรับโครงสร้างการบริหารแบบแนวนราบให้มีความยืดหยุ่นและ คล่องตัว ประยุกต์ใช้ระบบ OKRs และเทคโนโลยีดิจิทัล การเปิดใจยอมรับความหลากหลายทาง ความคิด ส่งเสริมครูให้กล้าคิดและยอมรับความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารควรปรับบทบาทเป็นผู้สนับสนุน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าทดลองและ เรียนรู้จากความผิดพลาดได้ รวมทั้งเป็นแกนนำในการจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมที่สำคัญ คือ การกล้าคิด และยอมรับความเสี่ยง โครงสร้างที่ยืดหยุ่นและการทำงานที่คล่องตัว การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์และใฝ่เรียนรู้ การสร้างขวัญกำลังใจ และการยอมรับความหลากหลายทาง ความคิด สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการสถานศึกษาขึ้น พื้นฐาน โดยควรให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Mindset) ของบุคลากร และการ สร้างพื้นที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบนิเวศแห่งนวัตกรรมและความสัมพันธ์เชิง สาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง (References)

- กันทิมา ตีเกพี และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2566). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการทำงาน
เป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต
1. วารสารสรีนธรปริทรรศน์. 24(1), 28-39.
- ขวัญหทัย วิรติกุล และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2567). การสำรวจองค์ประกอบของการรับรู้ความ
หลากหลายและการยอมรับความแตกต่างของพนักงาน : การศึกษาเชิงประจักษ์ในภาค
การผลิต. วารสารวิจัยวิชาการ. 7(6), 1-16.
- จิตติมา วรรณศรี. (2563). นวัตกรรมสู่การพัฒนาสถานศึกษา. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณาการพิมพ์ 3.
- ธารารัตน์ โพธิ์ศรีเรือง. (2567). กลไกการพัฒนานวัตกรรมนวัตกรรมการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ตามแนวคิด SIPOC MODEL. วารสาร
การวิจัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 4(2), 115-134.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2560). การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด.
- พรพรรณ ทำชอบ, สติพร เขาวนชัย, และชนัดดา ภูหงส์ทอง (2568). ความสัมพันธ์ระหว่าง
วัฒนธรรมนวัตกรรมและการเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2. วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี. 8(1), 623-635.
- ภูวิศ สิงสีดา, ลินดา นาคโปย และสายฝน เสกขุนทด (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
19(85), 97-109.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 (2568). แผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ พ.ศ.2568. พิษณุโลก: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต
1.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวพรรณ ภูมิอินทร์. (2565). รูปแบบการพัฒนากองคกรนวัตกรรรมในยุคคนวัตกรรรมพลิกผันของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Robbins, S. P and Coulter, M. (2016). Management (13th Ed.). Pearson Education.