

กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย



นางรุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGIES FOR ENHANCING CREATIVE CULTURE IN THAI HIGHER EDUCATION  
INSTITUTIONS

Mrs. Runglawan Skulmaithong



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education  
Department of Educational Policy Management and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2014  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
โดย	นางรุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร. ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร. ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชูติมา ธรรมรักษา)

รุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง : กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (STRATEGIES FOR ENHANCING CREATIVE CULTURE IN THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร. ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 348 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา 2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ 3) พัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทย นักวิชาการ และผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์ จำนวน 11 คน 2) ผู้บริหารสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 30 คน 3) อาจารย์ผู้สอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 283 คน 4) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 179 คน และ 5) นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 1,884 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ และ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิค PNI<sub>modified</sub> และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ 3) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 4) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ 5) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ 6) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ 7) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถาบัน

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ และที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน และที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มี 5 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์รอง 22 เป้าประสงค์ 26 ตัวชี้วัด และ 63 แนวปฏิบัติ กลยุทธ์หลักประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบาย และเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 2) พัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์สร้างสรรค์ในทุกมิติ 3) พัฒนาระบบสนับสนุนแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา 4) เปลี่ยนกระบวนทัศน์ผู้นำและการจัดโครงสร้างองค์กร 5) บริหารคนเก่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง	ลายมือชื่อนิสิต .....
	การศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....
สาขาวิชา	อุดมศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....
ปีการศึกษา	2557	

# # 5284245927 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: CREATIVE CULTURE / CREATIVE UNIVERSITY

RUNGLAWAN SKULMALAITHONG: STRATEGIES FOR ENHANCING CREATIVE CULTURE IN THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. ADVISOR: SORNDATE AREESOPHONPICHET, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 348 pp.

The objectives of this research were: 1) To study and to synthesize the elements of creative culture in higher education institutions, 2) to analyze the need for a creative culture in Thai higher education institutions, and 3) to develop strategies for enhancing a creative culture in Thai higher education institutions. The samples were as follows: 1) Executives of Thai higher education institutions, academics, and the executives of creative organizations amounted to 11 people, 2) the executives of creative industry departments amounted to 30 people, 3) the instructors of creative industry departments amounted to 283 people, 4) the personnel of creative industry departments amounted to 179 people, and 5) students in the fourth year of creative industry departments amounted to 1,884 people. The research instruments comprised of an interview about the elements of a creative culture form, and a questionnaire concerning the current and desirable states of a creative culture in Thai higher education institutions. Data were analyzed through descriptive statistics: Frequency, percentage, means, standard deviation, PNI<sub>modified</sub> technique, and content analysis

The results of the study showed that there were seven elements of creative culture in higher education institutions: 1) Creative policies and goals, 2) creative environment, 3) creative organizational structure, 4) creative supporting system, 5) creative human resource management, 6) creative leadership, and 7) creative behavior and attitude of people in the institutions. In the internal environment, a creative support system was ranked as the most important, and creative policies and goals were ranked the least important. In an external environment, Thai socialization was ranked the most important, while technology was ranked as the least important. The strategy for enhancing creative culture in Thai higher education institutions contained 5 main strategies, 15 sub strategies, 22 goals, 26 indicators, and 63 practices. The main strategies were: 1) Specify the policy and target of cultural support in the university 2) develop the creative environments of all its dimensions, 3) develop and support the concept of innovation as it relates to intellectual property, 4) change the leader paradigm and organization's construction, and 5) talent management toward creativity and innovation.

Department: Educational Policy Management and Leadership      Student's Signature .....

Field of Study: Higher Education      Advisor's Signature .....

Academic Year: 2014      Co-Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ และติดตามงานด้วยความเมตตาเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในความเป็นครู

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรีชญพฤทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุตินา ธรรมรักษา คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ และให้คำแนะนำด้วยความเมตตาตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในสาขาวิชาอุดมศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบร่างกลยุทธ์ และเข้าร่วมการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างยิ่งในการรวบรวมข้อมูลวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่ได้สนับสนุนทุนการศึกษาและระยะเวลาในการศึกษาตลอดหลักสูตร และขอกราบขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่อนุมัติ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” จากกองทุนรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รุ่นที่ 21 (2/2555) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัย

คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอบบูชากับพระคุณบิดามารดา นายชุงเจียง ลี ลีญจกร และนางฟองแก้ว ลีลัญจกร ผู้ให้ความสำคัญกับการศึกษาของลูกมาตั้งแต่ครั้งยังเล็ก และส่งเสริมในสิ่งที่ลูกทำเสมอมา ขอขอบคุณน้องสาว น้องชาย และหลานชาย ที่ให้กำลังใจ ห่วงใยและดูแลบุคคลในครอบครัวด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ นายคำรณ สุกุลมาลัยทอง นายณัฐกานต์ สุกุลมาลัยทอง และ ด.ช.ณัฐกิตติ์ สุกุลมาลัยทอง ผู้เป็นกำลังใจสำคัญ ให้ความหวังใจ ความเข้าใจ และเป็นแรงสนับสนุนในทุกๆ ด้าน ให้ผู้วิจัยทำวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์.....	17
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาเชิงสร้างสรรค์.....	25
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ (Creative University).....	30
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture).....	32
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) และองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Organization).....	48
ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	93
ตอนที่ 7 การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.....	102
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	107

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	110
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบันอุดมศึกษา.....	110
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย .....	112
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ....	120
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ และนำเสนอกลยุทธ์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	121
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	263
สรุปผลการวิจัย.....	266
อภิปรายผลการวิจัย.....	275
ข้อเสนอแนะ .....	281
รายการอ้างอิง .....	284
ภาคผนวก.....	290
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	291
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ .....	295
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย .....	297
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	303
ภาคผนวก จ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย .....	339
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	348



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
1.1	สรุปลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
2.1	สาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ .....	23
2.2	วัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติการในการบริหารจัดการ .....	64
2.3	การสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ .....	79
2.4	สรุปลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์.....	89
3.1	รายชื่อบริษัทที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 1.....	111
3.2	จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2.....	115
3.3	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาชั้นปีที่ 4	118
3.4	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	124
4.1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ นักวิชาการ และผู้บริหารองค์กรสร้างสรรค์/องค์กรนวัตกรรม .....	127
4.2	ความถี่และร้อยละของผู้บริหารสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ .....	134
4.3	ความถี่และร้อยละของอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ .....	135
4.4	ความถี่และร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ .....	136
4.5	ความถี่และร้อยละของนิสิต นักศึกษา ที่ศึกษาในสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์.....	137
4.6	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบ .....	139
4.7	องค์ประกอบ (ก) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ .....	140
4.8	องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ .....	141
4.9	องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ .....	142
4.10	องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์.....	143
4.11	องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์.....	144
4.12	องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ .....	146
4.13	องค์ประกอบ (ช) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน .....	147

ตารางที่	หน้า
4.14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายองค์ประกอบ.....	148
4.15 องค์ประกอบ (ก) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ .....	149
4.16 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ .....	150
4.17 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ .....	151
4.18 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์.....	152
4.19 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์.....	153
4.20 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ .....	155
4.21 องค์ประกอบ (ช) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน.....	156
4.22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ .	157
4.23 องค์ประกอบ (ก) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ .....	158
4.24 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ .....	159
4.25 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ .....	160
4.26 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์.....	161
4.27 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์.....	162
4.28 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ .....	164
4.29 องค์ประกอบ (ช) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน.....	165
4.30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมและรายด้าน.....	166
4.31 ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล .....	167
4.32 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ .....	168
4.33 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน .....	169
4.34 ด้านเทคโนโลยี .....	170
4.35 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายด้าน.....	171
4.36 ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล .....	172

ตารางที่	หน้า
4.37 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ .....	173
4.38 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน .....	174
4.39 ด้านเทคโนโลยี .....	175
4.40 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายด้าน .....	176
4.41 ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล .....	177
4.42 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ .....	178
4.43 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน .....	179
4.44 ด้านเทคโนโลยี .....	180
4.45 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ.....	182
4.46 องค์ประกอบ (ก) นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์.....	183
4.47 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ .....	184
4.48 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ .....	185
4.49 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์.....	186
4.50 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์.....	187
4.51 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ .....	188
4.52 องค์ประกอบ (ช). พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน .....	189
4.53 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายองค์ประกอบ.....	190
4.54 องค์ประกอบ (ก) นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์.....	191
4.55 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ .....	192
4.56 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทย.....	193
4.57 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์.....	194
4.58 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์.....	195
4.59 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ .....	196

ตารางที่	หน้า
4.60 องค์ประกอบ (ข) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาใน.....	197
4.61 ความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ.....	198
4.62 องค์ประกอบ (ก) นโยบายและเป้าหมาย.....	199
4.63 องค์ประกอบ(ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ .....	200
4.64 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ .....	201
4.65 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์.....	202
4.66 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์.....	203
4.67 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ .....	204
4.68 องค์ประกอบ (ช) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน.....	205
4.69 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ.....	207
4.70 ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล .....	208
4.71 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ .....	209
4.72 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน .....	210
4.73 ด้านเทคโนโลยี .....	211
4.74 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ .....	212
4.75 ด้านการเมือง / นโยบายของรัฐบาล.....	213
4.76 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ .....	214
4.77 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน .....	215
4.78 ด้านเทคโนโลยี .....	216
4.79 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ .....	217
4.80 ด้านการเมือง / นโยบายของรัฐบาล.....	218
4.81 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ .....	219

ตารางที่	หน้า
4.82 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน .....	220
4.83 ด้านเทคโนโลยี .....	221
4.84 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และลำดับที่ของสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย .....	227
4.85 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และลำดับที่ของสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย .....	228
4.86 การเปรียบเทียบจุดแข็ง และจุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	229
4.87 การเปรียบเทียบโอกาส และภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย .....	230
4.88 การวิเคราะห์ TOWS Matrix วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวม .....	232
4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย .....	236
4.90 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์เป็นรายบุคคล .....	247
4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย .....	252

## สารบัญแผนภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2.1	รูปแบบวัฒนธรรม 4 รูปแบบขององค์กร.....	37
2.2	องค์ประกอบขององค์กรสร้างสรรค์.....	56
2.3	องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความสร้างสรรค์.....	57
2.4	องค์ประกอบ 3 ประการของความคิดสร้างสรรค์.....	58
2.5	องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม.....	75
2.6	กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework).....	98
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	122
4.1	องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา.....	132
5.1	องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา.....	269

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่กำลังขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน รัฐบาลในหลายประเทศทั่วโลกต่างรับเอาแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) มาใช้ในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากนี้ด้วยแรงผลักดันจากตลาดและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ความคิดและวัฒนธรรมได้กลายเป็นปัจจัยการผลิตในการสร้างความแตกต่าง (ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้, 2554)

เศรษฐกิจสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ (Knowledge) การศึกษา (Education) การสร้างสรรค์งาน (Creativity) และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ที่เชื่อมโยงกับรากฐานทางวัฒนธรรม (Culture) การสั่งสมความรู้ของสังคม (Social Wisdom) และเทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่ (Technology and Innovation) (อลงกรณ์ พลบุตร, 2554) การสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับการคิดและจินตนาการ เป็นกิจกรรมที่สร้างขึ้นโดยมีจุดหมายไปสู่ความสำเร็จก่อให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่า การสร้างสรรค์มิได้จำเพาะเจาะจงว่าต้องเกี่ยวข้องกับศิลปะเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นพื้นฐานสำหรับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี การเมือง ธุรกิจ และในทุกๆ สาขาของการดำรงชีวิตประจำวัน (เคน โรบินสัน, 2554) เศรษฐกิจสร้างสรรค์ จึงเป็นทางเลือกใหม่ในการแข่งขัน เพื่อเป็นทางออกของประเทศไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

ในประเทศไทย การขับเคลื่อนพันธสัญญาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของกระทรวงพาณิชย์ ภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เมื่อเดือนมกราคม 2554 มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในภูมิภาคอาเซียน (Creative Industrial Hub of ASEAN) และเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์จากร้อยละ 12 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ เป็นร้อยละ 20 ภายในปี 2555 โดยสนองพันธสัญญาของรัฐบาลภายใต้โครงการไทยเข้มแข็งในด้านที่ 2 สร้างรากฐานและปลูกฝังความสามารถด้านการคิดและการสร้างสรรค์ในระบบการศึกษาไทย 3 ประการคือ 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์สำหรับเด็กและเยาวชน (Creative Kids) 2) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ใน 15 อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และ 3) จัดตั้งสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) ในสถาบันอุดมศึกษา โดยมี

บทบาทหน้าที่ในการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ เป็นศูนย์บ่มเพาะบุคลากรในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ทั้ง 15 สาขา สร้างมาตรฐานทางธุรกิจในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เป็นศูนย์กลางพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างแบรนด์ วิจัย สร้างสรรค์และถ่ายทอดเทคโนโลยี และบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ฉบับที่ 9 และฉบับที่ 10 ต่างมุ่งเน้นการพัฒนา “คน” ให้มีความพร้อมต่อกระแสโลกาภิวัตน์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต ซึ่งแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ก็สอดรับและตอบสนองโดยการกำหนดให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่เป็น ผู้ใฝ่รู้ รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความคิดรวบยอด มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ก็ได้มีการระบุ ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศ 7 ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์แรก "ยุทธศาสตร์การสร้างฐานการผลิตที่ส่งเสริมการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างเข้มแข็งและสมดุล" ก็เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยตรง โดยสามารถสรุปใจความได้ว่า ประเทศไทยจะเน้นเป้าหมายการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้อยู่บนแนวคิดของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ มีการกล่าวถึงการพัฒนาภาคการผลิตสินค้าและบริการบนฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยส่งเสริมการใช้ความสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ การส่งเสริมและพัฒนาสาขาธุรกิจสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของภาคการผลิตและบริการทั้งในระดับวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์และผู้ประกอบการให้มีความคิดสร้างสรรค์ส่งเสริมการศึกษาวิจัยและพัฒนาเชิงลึกในสาขาเศรษฐกิจสร้างสรรค์และทุนวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์มากโดยพูดถึงการเรียนรู้ที่หมายถึงการสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้า (Creative) และการเรียนรู้ที่หมายถึง การสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Creativity) ในมาตรา 7 ได้กล่าวไว้ชัดเจนในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นการบูรณาการระหว่างศิลปวัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญาและวิทยาศาสตร์ ให้เป็นการเรียนรู้ที่ สนุกสนาน ยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้ทุกส่วนของสังคมทั้งบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน (มาตรา 12) โดยสามารถจัดการศึกษาได้ใน 3 รูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย (มาตรา 15) การจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบนี้เชื่อว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เต็มตามความสามารถและพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ (มาตรา 22) โดยมีครูเป็นผู้ช่วยเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์ขึ้นในเนื้อหาวิชาต่างๆ ทั้งในเรื่องของวิทยาศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม



การกีฬา และภูมิปัญญา ให้สอดคล้องกัน รวมทั้งการสร้างกระบวนการวิจัยเพื่อช่วยให้พลังของการสร้างสรรค์ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ การเรียนการสอนไม่ได้อยู่ในห้องเรียนเพียงประการเดียว หากแต่ยังมีหอศิลป์ พิพิธภัณฑ์ ที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญให้ผู้เรียนได้มาศึกษาหาความรู้ได้ตามความต้องการอีกด้วย (มาตรา 25) (รุ่ง แก้วแดง, 2545)

การศึกษาที่มีคุณค่าต่อตัวผู้เรียน ต่อสังคมในทางสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศให้ดำรงอยู่ในภาวะสังคมโลกซึ่งแข่งขันอย่างรุนแรงเช่นในปัจจุบัน ควรจะปรับเปลี่ยนกระแสนการศึกษาไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดรูปธรรมในการศึกษา ก่อให้เกิดผลผลิตขึ้นในวงการศึกษาก่อน แล้วให้ผลผลิตนั้นเป็นผลผลิตในทางสร้างสรรค์ (Creative) เป็นผลผลิตใหม่ๆ ที่เกิดจากความคิด สติปัญญา วิธีการของการศึกษานั้นๆ โดยการเปลี่ยนกระแสนการศึกษาจากระบบบริโภคนิยม/ตามอย่างคนอื่น ให้เป็นกระแสนที่สร้างผลผลิต/อย่างสร้างสรรค์ ให้การศึกษาเป็นไปเพื่อการคิด การประดิษฐ์ การสร้างสิ่งใหม่ๆ อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้เรียนมีความคิดใหม่ๆ สังคมมีนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ขึ้น ไม่ใช่การทำตามอย่าง หรือบริโภคนิยมทำให้เกิดวิกฤตการณ์อย่างที่เป็นมา เพื่อให้เกิดผลผลิตอย่างสร้างสรรค์ จำเป็นต้องมีการกำหนดคุณลักษณะ CCPR ในตัวของผู้เรียนให้มี 4 คุณลักษณะ คือ 1) การคิดวิเคราะห์ (Critical Mind) ในสังคมบริโภคนิยมเราจะต้องให้ผู้เรียนมีความคิดวิเคราะห์ให้ได้เพื่อเขาจะได้เข้าใจ เรียนรู้ และเข้มแข็งและไม่ตกเป็นเหยื่อของการโฆษณาชวนเชื่อทั้งเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมก็ตาม 2) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Mind) เมื่อวิเคราะห์วิจารณ์สิ่งใดแล้วก็ควรจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ๆ ให้กับตนเองและสังคมด้วย เพราะถ้าเพียงแต่วิเคราะห์วิจารณ์ก็จะมีอะไรเกิดขึ้นใหม่ 3) การมีผลผลิต (Productive Mind) เมื่อคิดสิ่งใหม่ๆ แล้วก็ต้องนำเอาความคิดนั้นไปสู่รูปธรรมคือ การมีผลผลิตใหม่ๆ ด้วย ค่าของคนต้องให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ 4) การมีความรับผิดชอบ (Responsible Mind) ไม่ว่าจะคิดจะวิเคราะห์จะสร้างสิ่งใหม่ใดก็ตามจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม และต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญของคุณธรรม จริยธรรมต่อไป (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ , 2549)

คุณลักษณะ CCPR ในตัวของผู้เรียนสอดคล้องกับจิต 5 ประการดังกล่าวของ ฮาวเวิร์ด การ์ดเนอร์ (Howard Gardner) ที่กล่าวถึง การรู้คิดด้วยจิต 5 ประการ ซึ่งเป็นจิตที่พิเศษสุด ที่จะนำพามนุษย์ไปสู่การเป็นสุดยอดผู้นำ หรือยอดคนที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ จิต 5 ประการประกอบด้วย (Howard Gardner, 2008) 1) จิตชำนาญการ (Disciplined Mind) เป็นความเชี่ยวชาญในการคิดเกี่ยวกับวิทยาการสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นอย่างน้อย ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการรู้คิดที่แยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของสาขาวิชา (ประวัติศาสตร์ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ศิลปะ ฯลฯ) หรืองานฝีมือ หรืออาชีพหนึ่ง ๆ จิตชำนาญการเป็น ความสามารถในการประยุกต์ ความขยันหมั่นเพียรของตน พร้อมทั้งปรับปรุงสิ่งที่เล่าเรียนมาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) จิตสังเคราะห์

(Synthesizing Mind) เป็นการรับข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง นำมาทำความเข้าใจ และประเมินข้อมูล โดย ปราศจากอคติ และผสมผสานให้กลายเป็นข้อมูลใหม่ที่มีความหมายต่อทั้งตัวผู้สังเคราะห์ และผู้อื่นๆ 3) จิตสร้างสรรค์ (Creating Mind) เป็นการผลิตความคิดใหม่ๆ พร้อมทั้งตั้งคำถามที่แตกต่างไปจากเดิม และกำเนิดเป็นวิธีการคิดที่สดใหม่ 4) จิตเคารพ (Respectful Mind) เป็นการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ความพยายามที่จะเข้าใจผู้อื่น และหาวิธีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) จิตจริยธรรม (Ethical Mind) เป็นคุณลักษณะสำคัญเชิงนามธรรมของบทบาทในหน้าที่การงานและบทบาทของการเป็นพลเมือง รวมทั้งการถือปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีและเป็นพลเมืองที่ดี

คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต ที่จะสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจใหม่และสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (New Economy and Knowledge-based Economy) เพื่อมุ่งให้เกิดการนำศักยภาพของคนมาใช้อย่างเต็มที่มีนัย สรุปลงได้ 4 มิติ คือ 1) มิติด้านร่างกาย คือ ผู้ที่มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีการพัฒนาการในด้านร่างกายและสติปัญญาอย่างสมบูรณ์ตามเกณฑ์ในแต่ละช่วงวัย 2) มิติด้านจิตใจ คือ ผู้ที่รู้จักและเข้าใจตนเอง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมต่างๆ รอบตัวได้เป็นอย่างดี 3) มิติด้านความรู้ คือ เป็นผู้ที่สามารถรู้ลึกในแก่นสาระของวิชา สามารถรู้รอบตัวในเชิงสหวิทยาการ และเป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ไกลโดยสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่จะมาถึงได้ และ 4) มิติด้านทักษะความสามารถ คือ ผู้ที่มีทักษะในด้านการคิด ทักษะการสื่อสาร ทักษะภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะทางสังคม ทักษะการอาชีพ ทักษะทางสุนทรียะ และทักษะการจัดการที่ดี (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546)

การจะขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์กับสังคมไทยในระดับฐานรากได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาโลกที่จะช่วยให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จได้ โดยกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์จำเป็นจะต้องใช้กลไกการประสานพลังแบบเบญจภาคี อันได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน โดยบทบาทสำคัญของภาควิชาการซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และนักวิชาการอิสระ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่การเป็นประเทศเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ได้แก่ การผลิตบุคลากรด้านงานสร้างสรรค์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนให้นักเรียนนักศึกษาในทุกสาขาวิชาได้รับการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งการสร้างสรรคกระบวนการในการพัฒนาประชาชนทั่วไป ในชุมชนให้สามารถต่อยอดการพัฒนาเอกลักษณ์ของท้องถิ่นสู่ผลิตภัณฑ์และบริการสร้างสรรค์ได้ (ฐิติกร พูลภัทรชีวิน, 2553)

สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจสำคัญ 4 ประการ คือ การสอนเพื่อการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม และการทำนุศิลปวัฒนธรรมของชาติ สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญใน

การผลิตบัณฑิตที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อรองรับโลกการทำงานในยุคของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การศึกษาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษา ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ ถึงแม้ว่าปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทยหลายสถาบันจะมีการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบันบ้างแล้ว ดังจะเห็นได้จากวิสัยทัศน์ของสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยกรุงเทพมีวิสัยทัศน์ในการ เป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ (Creative University) และมหาวิทยาลัยศิลปากรมีวิสัยทัศน์ในการเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ (Leading Creative University) แต่สถาบันอุดมศึกษา ยังต้องการกลยุทธ์ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันเพื่อการปรับเปลี่ยนและสร้าง วัฒนธรรมองค์กรใหม่ของสถาบันที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาใน แนวทางพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือการมุ่งสู่การเป็นองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Organization) หรือองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ขององค์กรภาคธุรกิจ ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษานั้น ได้เน้นไปที่การพัฒนาความคิด สร้างสรรค์ในผู้เรียน หรือบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศไทย และการศึกษาในวัฒนธรรมองค์กรก็จะเป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมวิจัย หรือ วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ซึ่งวัฒนธรรมสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรสร้างสรรค์ และ องค์กรนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบันอุดมศึกษา และพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทย เพื่อให้การดำเนินงานของ สถาบันสอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา ควรมีอะไรบ้าง
2. ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ควรเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ผู้วิจัยนำแนวคิด ทฤษฎี ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ที่ได้ค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่เป็นหนังสือ บทความ เอกสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ประกอบการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ประกอบด้วย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีวิสัยทัศน์ของสถาบันในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ (Creative University)

1.2 นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Organization) หรือองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization) โดยมีเกณฑ์คัดเลือกคือเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในรูปแบบตำรา หนังสือ หรือเป็นวิทยากรอบรม/สัมมนา เกี่ยวกับองค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรนวัตกรรม

1.3 ผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์ (Creative Organization) หรือองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization) โดยมีเกณฑ์คัดเลือกคือ เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมยอดเยี่ยมประจำปี 2554 (Thailand's Most Innovative Company Award 2011) จัดโดยคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ซึ่งผ่านกระบวนการคัดเลือกพิจารณาจากผลการประเมินโดยนักธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมประกอบกับผลการตัดสินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผู้วิจัยศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) และ 2) กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่

ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 15 สาขา เพื่อให้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้ได้กับสถาบันอุดมศึกษาไทยทุกสถาบันไม่จำกัดเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทั้งนี้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มบุคคล 4 กลุ่ม คือ

2.1 ผู้บริหารในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ได้แก่ คณบดี หรือ รองคณบดี หรือ ผู้ช่วยคณบดี หรือ หัวหน้าสาขา

2.2 อาจารย์ที่สอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา

2.3 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

2.4 นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 15 สาขา ตามประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ ได้แก่ 1) สาขาศิลปะการแสดง 2) สาขาการแพทย์แผนไทย 3) สาขาการท่องเที่ยวสถานที่ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม 4) สาขาการออกแบบ 5) สาขาทัศนศิลป์ 6) สาขางานฝีมือ 7) สาขาสถาปัตยกรรม 8) สาขาธุรกิจอาหาร 9) สาขาการแพทย์ภาพและกระจายเสียง 10) สาขาซอฟต์แวร์ 11) สาขาภาพยนตร์ 12) สาขาโฆษณา 13) สาขาแฟชั่น 14) สาขาดนตรี และ 15) สาขาสิ่งพิมพ์

สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) ที่จะศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา และได้รับคัดเลือกให้เป็นสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยคณะกรรมการโครงการสร้างองค์ความรู้เพื่อต่อยอดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งมีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์เป็นประธาน ซึ่งครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน รวม 10 สถาบัน ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยมหิดล 2) มหาวิทยาลัยศิลปากร 3) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 4) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 5) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ 7) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 9) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และ 10) มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ส่วนสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ที่จะศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่มีการเปิดสอนสาขาเดียวกับสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เป็นสถาบันประเภทเดียวกัน และมีขนาดใกล้เคียงกันกับสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในแต่ละสาขา โดยครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน รวม 14 สถาบัน ได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 3) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 4) มหาวิทยาลัยมหิดล 5) มหาวิทยาลัยศิลปากร 6) มหาวิทยาลัยบูรพา 7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 8) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 9) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารธนบุรี

- 10) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 11) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 12) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต  
13) มหาวิทยาลัยรังสิต และ 14) มหาวิทยาลัยสยาม

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

**วัฒนธรรมสร้างสรรค์** หมายถึง ค่านิยมร่วมระดับองค์กรที่สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมทัศนคติ ของคนในองค์กร ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง ค่านิยมร่วมระดับองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาที่สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรม ทัศนคติ ของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ที่แสดงออกถึงความสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนางานใหม่ ให้ได้ผลผลิตใหม่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals) 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment) 3) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure) 4) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System) 5) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management) 6) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leader) 7) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)

**กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร

**สถาบันอุดมศึกษาไทย** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาไทยครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน

**เศรษฐกิจสร้างสรรค์** หมายถึง แนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์งาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคม และเทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่

**สาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์** หมายถึง สาขาที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 15 สาขา ตามประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้แก่ 1) สาขาศิลปะการแสดง 2) สาขาการแพทย์แผนไทย 3) สาขาการท่องเที่ยวสถานที่ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม 4) สาขาการออกแบบ 5) สาขาทัศนศิลป์ 6) สาขางานฝีมือ 7) สาขาสถาปัตยกรรม

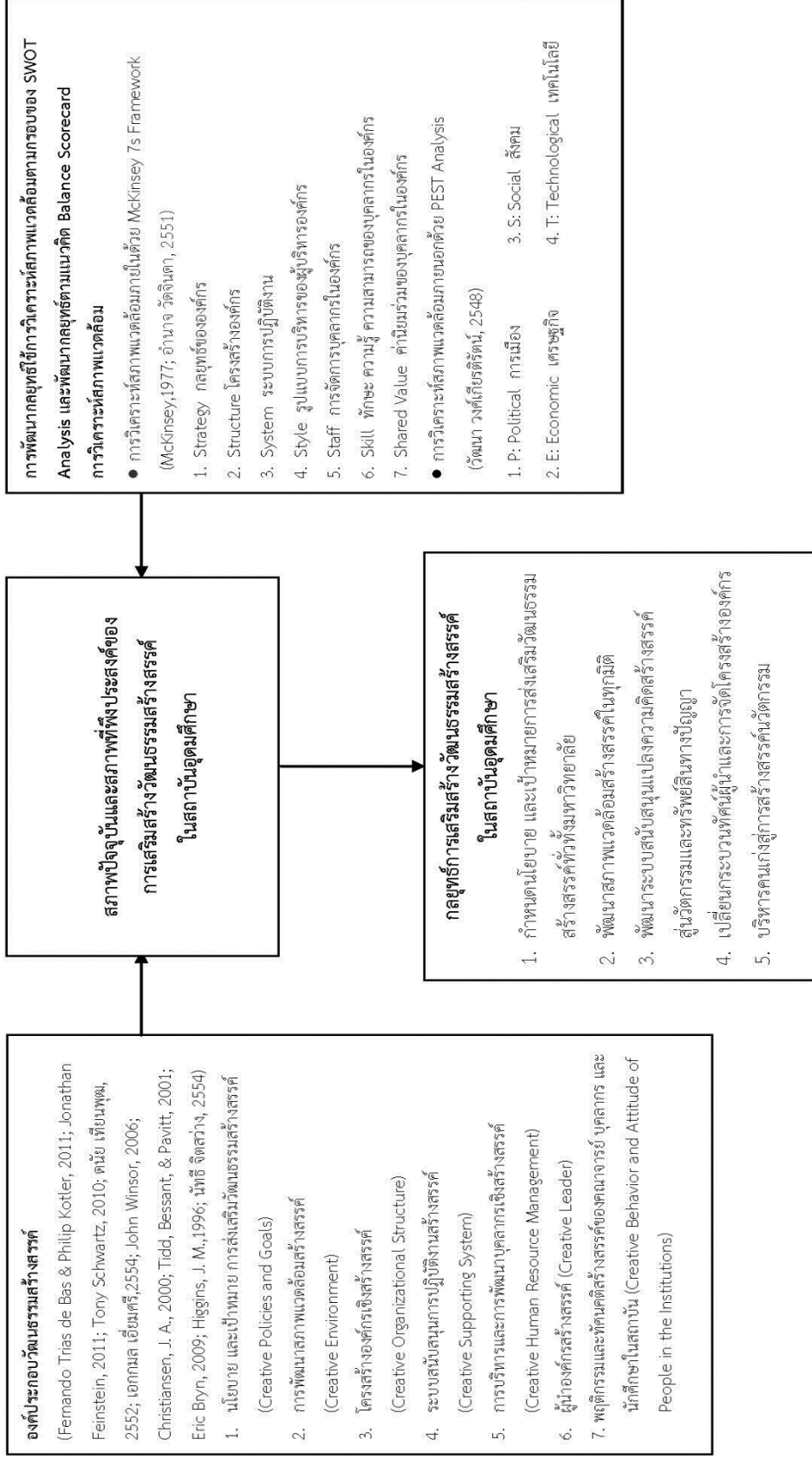
8) สาขาธุรกิจอาหาร 9) สาขาการแพร่ภาพและกระจายเสียง 10) สาขาซอฟต์แวร์ 11) สาขาภาพยนตร์ 12) สาขาโฆษณา 13) สาขาแฟชั่น 14) สาขาดนตรี และ 15) สาขาสิ่งพิมพ์

**สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy)** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับคัดเลือกโดยคณะกรรมการโครงการสร้างองค์ความรู้เพื่อต่อยอดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งมีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์เป็นประธาน ซึ่งครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน รวม 10 สถาบัน ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยมหิดล 2) มหาวิทยาลัยศิลปากร 3) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 4) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 5) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ 7) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 9) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และ 10) มหาวิทยาลัยศรีปทุม ซึ่งดำเนินกระบวนการพัฒนาต่อยอดทางธุรกิจให้กับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ทั้ง 15 สาขา โดยดำเนินงานในรูปแบบบูรณาการ 3 ประสาน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้องค์ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยหลักเพื่อขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ รวมทั้งต่อยอดองค์ความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการของไทยให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีศักยภาพ

**มหาวิทยาลัยสร้างสรรค์** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ ผลิตผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน ที่สามารถต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้และจัดการศึกษาที่สร้างสรรค์เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้าสู่โลกการทำงาน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ

**การศึกษาเชิงสร้างสรรค์** หมายถึง การศึกษาในทิศทางที่มีคุณค่าต่อตัวผู้เรียน ต่อสังคมในทางสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศให้ดำรงอยู่ในสภาวะสังคมโลกที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เป็นการศึกษาที่เป็นไปเพื่อการคิด การประดิษฐ์ การสร้างสิ่งใหม่ๆ อย่างมีความคิดสร้างสรรค์

**องค์กรสร้างสรรค์/องค์กรนวัตกรรม** หมายถึง องค์กรที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมยอดเยี่ยมประจำปี 2554 (Thailand's Most Innovative Company Award 2011) จัดโดยคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ซึ่งผ่านกระบวนการคัดเลือกพิจารณาจากผลการประเมินโดยนักธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมประกอบกับผลการตัดสินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งเป็นบริษัทในกลุ่มไม่ใช่ธุรกิจบริการ (Non-service) และบริษัทในกลุ่มธุรกิจบริการ (Service)



แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ใช้การสังเคราะห์ตามแนวคิดของ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Fernando Trias de Bas & Philip Kotler, 2011) ปัจจัยของสภาวะและวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิด ความสำเร็จและนวัตกรรม (Eric Bryn, 2009) องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Jonathan Feinstein, 2011) การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Tony Schwartz, 2010) การสร้าง วัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรให้สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (दनัย เทียน พุฒ, 2552) ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2554) ลักษณะ องค์กรสร้างสรรค์ (John Winsor, 2006) แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม (Christiansen, J. A., 2000) องค์ประกอบของการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001) และ องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม (Higgins, J. M., 1996; นัทธี จิตสว่าง, 2554) ซึ่งสรุปองค์ประกอบ ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากการสังเคราะห์ได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)

1.2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)

1.3 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure)

1.4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System)

1.5 การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management)

1.6 ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leader)

1.7 พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)

โดยมีรายละเอียดการสังเคราะห์ดังตารางที่ 1.1

2. การพัฒนากลยุทธ์ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสถาบันอุดมศึกษา ไทย โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinney 7s Framework) (อำนาจ วัดจินดา, 2551) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาสและภาวะคุกคามที่จะมี ผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยใช้แนวคิดของ PEST Analysis (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548)

ตารางที่ 1.1 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)											
ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	ศูนย์เรียนรู้ (2552)	เอกภมดีเยี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christiansen, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นันทิ์จิตสว่าง (2554)
<b>1. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)</b>											
1.1 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Objective) เกี่ยวกับความสำเร็จและกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร			✓		✓						
1.2 การส่งเสริมวิธีคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาใหม่ๆ ในองค์กร		✓				✓		✓			✓
<b>2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)</b>											
2.1 การจัดให้มีพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางานอย่างเหมาะสม (Space) รวมถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยสร้างทักษะความคิดสร้างสรรค์แก่คนในองค์กร	✓					✓					
2.2 การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) อย่างเพียงพอที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	✓		✓		✓	✓					
2.3 การจัดให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Atmosphere)	✓			✓		✓					
2.4 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคิดและผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยตอบแทนทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (Rewards & Incentive)	✓	✓			✓	✓				✓	
2.5 การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรได้มีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์การพัฒนางาน	✓			✓	✓						

ตารางที่ 1.1 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)											
ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	ต้นย์ เทียนฟูฒ (2552)	เอกมล เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christiansen, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นที จิตสว่าง (2554)
2.6 การสนับสนุนให้บุคลากรคิดอย่างอิสระและเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น	✓			✓	✓	✓					
2.7 การให้ความสำคัญ รักษาความสัมพันธ์ การคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนำมาพัฒนางาน (Outside-in/ Stakeholder)	✓						✓				
<b>3 โครงสร้างองค์กษงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure)</b>											
3.1 องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization)			✓								
3.2 องค์กรมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-function)	✓										
<b>4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System)</b>											
4.1 ระบบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีความชัดเจน เพื่อการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์แนวคิดสร้างสรรค์	✓					✓					
4.2 ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Risk Control Mechanism) เพื่อลดความกังวลในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้	✓										

ตารางที่ 1.1 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)											
แฟกเตอร์ที่ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	ต้นย เทียนพุด (2552)	เอกมล เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christiansen, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นที จิตสว่าง (2554)
<b>5 การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management)</b>											
5.1 การเสาะหา คัดเลือก และว่าจ้างบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์			✓		✓	✓					
5.2 การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ	✓			✓							
5.3 การอนุรักษ์บุคลากรที่มีคุณภาพ										✓	
5.4 การพัฒนาบุคลากรโดยการอบรม/ สอน เทคนิคการคิดอย่างสร้างสรรค์	✓			✓							
<b>6 ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leader)</b>											
6.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีส่วนร่วม สนับสนุน ให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร	✓		✓		✓			✓			
6.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร		✓			✓			✓			
6.3 ผู้บริหารไม่กลัวโทษและทำโทษต่อความล้มเหลวหรือผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม								✓			
<b>7 พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของบุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน</b>											
7.1 บุคลากรมีความกล้า (Brave) ที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนางาน	✓							✓		✓	

ตารางที่ 1.1 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)										
ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	दनัย เทียนฟูฒ (2552)	เอกมล เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christiansen , J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	นทีธี จิตสว่าง (2554)
7.2 บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมและมีความร่วมมือกัน (Team & Corporations)	✓	✓	✓				✓			
7.3 บุคลากรมีโอกาสร่วมกันผู้ที่มีพื้นฐานและวัฒนธรรมประเพณีที่ต่างกัน (Multiculturalism)	✓									
7.4 แรงกดดัน (Pressure) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	✓	✓			✓					
7.5 บุคลากรมีความเชื่อมั่นในองค์กร (Trust)	✓	✓								
7.6 บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญและมีความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม (Creative&Innovative Idea)	✓				✓			✓	✓	✓
7.7 บุคลากรในองค์กรเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ (Participation and Openness)		✓	✓			✓		✓		✓

สรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จากการสังเคราะห์ได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)
2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)
3. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure)
4. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System)
5. การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management)
6. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leader)
7. พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสร้างสรรค์ให้แก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษานำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาไทยในการแข่งขันยุคเปิดเสรีทางการศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของประเทศไทย



## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาเชิงสร้างสรรค์

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมสร้างสรรค์และองค์กรสร้างสรรค์

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์

##### 1.1 ที่มาและความหมายของคำว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์”

คำว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกในหนังสือของ John Howskins (2001) ซึ่งให้คำนิยามของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ไว้ว่า “การสร้างมูลค่าที่เกิดจากความคิดของมนุษย์” หลังจากนั้นคำว่าเศรษฐกิจสร้างสรรค์จึงถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในนานาประเทศ ซึ่งจนถึงปัจจุบันก็ยังไม่ได้มีการกำหนดนิยามที่ชัดเจนของคำๆ นี้ การอธิบายถึงความหมายของคำว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” จึงเป็นการหยิบยกเอาความหมายที่ประเทศและองค์กรต่างๆ ได้นิยามไว้มาใช้ (ฐิติกร พูลภัทรชีวิน, 2553)

ประเทศสหราชอาณาจักร ได้ให้คำนิยามไว้ว่า เศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็น “เศรษฐกิจที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมที่มีรากฐานมาจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ทักษะความชำนาญ และความสามารถพิเศษ ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างความมั่งคั่ง และสร้างงานให้เกิดขึ้นได้ โดยที่สามารถส่งผ่านและส่งผ่านจากรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่ด้วยการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา” (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2553)

องค์กรความร่วมมือเพื่อการค้าและการพัฒนา (UNCTAD) ได้อธิบายว่า เศรษฐกิจสร้างสรรค์ “เป็นแนวความคิดในการพัฒนาและสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโดยใช้สินทรัพย์ที่เกิดจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์” (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2553)

องค์กรทรัพย์สินทางปัญญาโลก (WIPO) ได้ให้ความหมายของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ไว้ว่า “อุตสาหกรรมทางวัฒนธรรม ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรมและศิลปะทั้งหมด ทั้งในรูปสินค้าและบริการที่ต้องใช้ความพยายามในการสร้างสรรค์งาน ไม่ว่าจะเป็นการทำขึ้นมาโดยทันทีในขณะนั้น หรือผ่านกระบวนการผลิต และเน้นการปกป้องผลงานผ่านการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา” (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2553)

องค์กรยูเนสโก (UNESCO) ได้เสนอนิยามของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ไว้ว่า “อุตสาหกรรมที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ ความชำนาญ และความสามารถที่มีศักยภาพในการสร้างงานและความมั่งคั่งโดยการผลิตและใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา” (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2553)

ส่วนประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ให้คำจำกัดความของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ไว้ว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ คือ แนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์งาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคม และเทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่” (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2553)

## 1.2 ความเป็นมาของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในประเทศไทย

ในการประชุมประจำปี 2551 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เรื่อง “วิสัยทัศน์ประเทศไทยสู่ปี 2570” ได้กำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทยในปี 2570 ไว้ว่า “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มิมีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี”

ต่อมาในการประชุมประจำปี 2552 ของ สศช. เรื่อง “จากวิสัยทัศน์ 2570 สู่มโนทัศน์ฉบับที่ 11” ได้พูดถึงบริบทของสังคมไทยที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอันใกล้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสังคมโลก พร้อมทั้งได้นำเสนอทางออกสำหรับการพัฒนาประเทศเอาไว้ที่น่าสนใจ และหนึ่งในนั้น ก็คือ การเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจของไทยจากเดิมให้กลายเป็น “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ในรายงานสรุปผลการประจำปี 2552 ได้ระบุถึงสาเหตุที่ประเทศไทยควรจะก้าวเข้าสู่การเป็นเศรษฐกิจสร้างสรรค์ไว้ โดยสรุปดังนี้ (ฐิติกร พูลภัทรชีวิน, 2553)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก ในช่วง 20 ปีข้างหน้า จะเกิดการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจในภูมิภาค ซึ่งจะส่งผลต่อเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย ทำให้มีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างรวดเร็ว จนส่งผลให้เศรษฐกิจโลกเปลี่ยนศูนย์กลางอำนาจมาอยู่ที่แถบเอเชียมากขึ้น นอกจากนี้ ยังจะ



เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการเงินโลกซึ่งจะมีความผันผวนและความเสี่ยงมากขึ้น ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของความเชื่อมโยงทางการเงินระหว่างประเทศ จะเป็นตัวที่ทำให้ผลกระทบต่างๆ ทางด้านการเงินจากแต่ละประเทศจะส่งผลกระทบต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ไปยังประเทศอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงมากขึ้น ปัญหาวิกฤติการณ์เศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและการค้าโลกอย่างมากมาย ปัญหาในระยะสั้นที่สำคัญ คือ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ตกต่ำอย่างรุนแรง จนภาครัฐต้องจัดสรรงบประมาณเข้าแทรกแซงเพื่อพยุงระบบเศรษฐกิจเป็นจำนวนมาก ส่งผลต่อปริมาณหนี้สาธารณะของแต่ละประเทศที่เพิ่มมากขึ้นอย่างเป็นเงาตามตัว จนอาจกลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปในระยะยาว

ผลกระทบที่เกิดกับประเทศไทยจากการหดตัวของเศรษฐกิจโลกที่ผ่านมา ได้สะท้อนโครงสร้างภาคเศรษฐกิจไทยว่า มีความเปราะบาง เนื่องจากต้องพึ่งพิงเศรษฐกิจภายนอกประเทศในสัดส่วนที่สูง จึงน่าจะเป็นเวลาที่ประเทศไทยจะได้หันกลับมาปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มคุณค่า/สร้างมูลค่าให้กับสินค้ากลุ่มที่ไทยมีความสามารถในการแข่งขันอยู่แล้ว รวมถึงการมุ่งเน้นส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในกลุ่มสินค้าที่ไทยมีศักยภาพ/มีความสามารถหลัก (Core Competency) นำมาสร้างให้เกิดความแตกต่างเพื่อหลีกเลี่ยงจากการแข่งขันแบบเดิมๆ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy)” จึงกลายเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจใหม่ที่เน้นการพัฒนาด้วยการเจริญเติบโตแบบสมดุลและยั่งยืนบนพื้นฐานของความได้เปรียบที่แท้จริงของประเทศได้ในที่สุด

การปรับเปลี่ยนการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศ จากยุคที่ขับเคลื่อนด้วยปัจจัยการผลิตและทรัพยากรธรรมชาติ ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยความรู้และความคิดสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในหลายประการ ในด้านรายได้ ประเทศที่ปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์แล้วจะเป็นประเทศที่มีรายได้สูง เช่น ญี่ปุ่น อิตาลี ฝรั่งเศส และกลุ่มประเทศแถบสแกนดิเนเวีย เป็นต้น ในด้านการกระจายความมั่งคั่ง จะเห็นโอกาสของธุรกิจเล็กๆ ในชุมชน หรือผู้ประกอบการอาชีพอิสระในยุคโลกาภิวัตน์ที่พัฒนาสินค้าและบริการของตนเองด้วยความคิดสร้างสรรค์และเชื่อมโยงกับตลาดโลกได้โดยตรงมีมากขึ้น แม้ว่าเศรษฐกิจสร้างสรรค์อาจจะดูเหมือนไม่บรรลุเป้าหมายของเศรษฐกิจในด้านการมีเสถียรภาพ เนื่องจากราคาสินค้าสร้างสรรค์ในหลายประเภทมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วตามกระแสแฟชั่น แต่ในด้านความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจก็ยังน้อยกว่าการเจริญเติบโตที่พึ่งแต่สาขาเศรษฐกิจซึ่งขึ้นอยู่กับดินฟ้าอากาศและความเสี่ยงภัยจากธรรมชาติเท่านั้น

### 1.3 แนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์

แนวทางการวางนโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นให้ภาครัฐทำหน้าที่เป็น “ผู้สนับสนุน” โดยการปรับปรุงกลไกและการสร้างสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจให้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจสร้างสรรค์ และอีกบทบาทหนึ่งได้แก่ การเป็น “ผู้ส่งเสริม” เพื่อให้เกิดกรณีตัวอย่างซึ่งจะก่อให้เกิดการบริโภคเลียนแบบ (Demonstration Effect) โดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้ผลิตเฉพาะราย แต่มีเป้าหมายถึงประโยชน์ส่วนรวม ส่วนแนวทางการดำเนินการส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (ปรเมธี วิมลศิริ, 2553)

**องค์ประกอบที่ 1 Creative Generation** ได้แก่ การพัฒนาคนให้มีความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ให้ประกอบอาชีพได้ ซึ่งในการนี้จะต้องทำควบคู่กันไประหว่างการปรับระบบการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อกระตุ้นให้คนรุ่นใหม่สามารถคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ พร้อมทั้งสร้างกลไกและการสนับสนุนที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์นั้นสามารถต่อยอดไปเป็นธุรกิจได้

**องค์ประกอบที่ 2 Creative Industry** ได้แก่ การส่งเสริมธุรกิจรายสาขา เน้นเฉพาะสาขาที่มีโอกาสจะพัฒนาเป็นเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้ โดยจะต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันพัฒนาเป็นโครงการเฉพาะสำหรับกลุ่มธุรกิจ

**องค์ประกอบที่ 3 Creative Space** ได้แก่ การพัฒนาเชิงพื้นที่เพื่อเอื้ออำนวยต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยสร้างชุมชนของธุรกิจสร้างสรรค์ หรือพัฒนาเมืองที่มีศักยภาพให้กลายเป็นศูนย์กลางด้านความคิดสร้างสรรค์ประจำภูมิภาค

**องค์ประกอบที่ 4 Creative Cooperation** ได้แก่ การผลักดันให้มีการวางแผนอย่างบูรณาการและการดำเนินการอย่างมีเอกภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยตนเอง สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะการเชิญชวนให้บุคลากรในวงการสร้างสรรค์ให้เข้ามามีส่วนร่วม และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ

### 1.4 กลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์สู่สังคมไทยในระดับฐานราก

กลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์สู่สังคมไทยในระดับฐานราก จำเป็นจะต้องใช้กลไกการประสานพลังแบบเบญจภาคี ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน (ฐิติกร พูลภัทรชีวิน, 2553)

**ภาครัฐ** อันประกอบด้วย ฝ่ายการเมือง และข้าราชการประจำ โดยฝ่ายการเมืองจะต้องกำหนดนโยบายที่มีความชัดเจน จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่การเป็น “ประเทศเศรษฐกิจสร้างสรรค์” พร้อมทั้งประกาศให้การพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นวาระแห่งชาติ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายการเมืองก็ตาม นอกจากนี้

การเมืองระดับประเทศแล้ว การเมืองท้องถิ่นก็นับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยผลักดันการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงควรที่จะสนับสนุนให้การเมืองท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาภูมิภาคและจังหวัดตามแนวทางของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้วยอีกทางหนึ่ง ในส่วนของข้าราชการประจำ จะต้องมีการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระดับกระทรวง เพื่อแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่การเป็นประเทศเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ของแต่ละกระทรวง พร้อมทั้งผลักดันยุทธศาสตร์ลงไปยังหน่วยงานระดับกรม และหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

**ภาคเอกชน** เป็นอีกกลไกหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้เจริญก้าวหน้า โดยบทบาทแรกที่ภาคเอกชนต้องเข้ามามีส่วนร่วม คือ การวางแผนพัฒนาบุคลากรด้านงานสร้างสรรค์ โดยภาคเอกชนจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการ และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้ภาควิชาการสามารถนำไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนได้ ซึ่งในการนี้ภาคเอกชนควรจะเข้ามามีส่วนร่วม โดยการประกันการจ้างงานให้กับบุคลากรที่ผ่านกระบวนการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดร่วมกันระหว่างภาควิชาการกับภาคเอกชน ประการที่สอง ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility [CSR] Networking) ของภาคเอกชน แต่ละเครือข่ายจะประกอบด้วยกลุ่มของธุรกิจที่มีความมุ่งมั่นที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ให้มาประสานพลังเพื่อสร้างโครงการเพื่อสังคมร่วมกัน โดยให้แต่ละเครือข่ายเลือกแผนงาน/โครงการที่สนใจจากแผนปฏิบัติการพัฒนาประเทศสู่การเป็นประเทศเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และนำเสนอรูปแบบที่เครือข่ายต้องการจะสนับสนุนโครงการ ตัวอย่างของการสนับสนุนโครงการ เช่น การให้เงินทุนสำหรับการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่ชุมชน หรือค่าใช้จ่ายบริการเครือข่ายโทรคมนาคมของชุมชน หรือการสนับสนุนบุคลากรและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมด้านต่างๆ ให้กับภาคประชาชน

**ภาควิชาการ** ประกอบด้วยนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และนักวิชาการอิสระ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่การเป็นประเทศเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ได้แก่ การผลิตบุคลากรด้านงานสร้างสรรค์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนให้นักเรียนนักศึกษาในทุกสาขาวิชาได้รับการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งการสร้างสรรค์กระบวนการในการพัฒนาประชาชนทั่วไปในชุมชนให้สามารถต่อยอดการพัฒนาเอกลักษณ์ของท้องถิ่นสู่ผลิตภัณฑ์และบริการสร้างสรรค์ได้

**ภาคประชาสังคม** เป็นภาคที่มีความใกล้ชิดและคุ้นเคยกับชุมชนมากกว่าหน่วยงานภาครัฐ การให้ภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้นำนโยบายบางด้านไปดำเนินการ จะช่วยให้โอกาสในการที่จะได้รับการสนับสนุนจากภาคประชาชนมีมากยิ่งขึ้น

**ภาคประชาชน** เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้แผนงาน/โครงการต่างๆ ประสบความสำเร็จ แนวทางที่จะช่วยขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การสร้างทูตสร้างสรรค์ชุมชน (Community Creative Ambassador) เพื่อถ่ายทอดแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันให้กับชุมชน การใช้กลไกตัวแทนจะช่วยให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นธรรมชาติ

### 1.5 สาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์

การขับเคลื่อนพันธสัญญาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของกระทรวงพาณิชย์ ด้วยการนำของ นายกรัฐมนตรี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เมื่อเดือนมกราคม 2554 มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนนโยบาย เศรษฐกิจสร้างสรรค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ใน ภูมิภาคอาเซียน (Creative Industrial Hub of ASEAN) และเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ จากร้อยละ 12 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ เป็นร้อยละ 20 ภายในปี 2555 โดยสนองพันธสัญญาของรัฐบาลภายใต้โครงการไทยเข้มแข็งในด้านที่ 2 สร้างรากฐานและปลูกฝังความสามารถด้านการคิดและการสร้างสรรค์ในระบบการศึกษาไทย 3 ประการคือ 1) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์สำหรับเด็กและเยาวชน (Creative Kids) 2) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ใน 15 อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และ 3) จัดตั้งสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) ในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ เป็นศูนย์บ่มเพาะบุคลากรในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา สร้างมาตรฐานทางธุรกิจในสาขา อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เป็นศูนย์กลางพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างแบรนด์ วิจัย สร้างสรรค์และ ถ่ายทอดเทคโนโลยี และบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

คณะกรรมการนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์แห่งชาติ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ได้ แต่งตั้งคณะกรรมการโครงการสร้างองค์ความรู้เพื่อต่ออุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2553 และวันที่ 11 เมษายน 2554 ซึ่งมีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์เป็น ประธาน โดยมีหน้าที่และวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนและผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่าง ภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคธุรกิจ โดยใช้องค์ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยหลักเพื่อ ขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ รวมทั้ง ต่อยอดองค์ความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและ บริการของไทยให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีศักยภาพ ดังนั้น คณะกรรมการโครงการสร้างองค์ ความรู้ฯ จึงกำหนดให้มีการคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีศักยภาพและความพร้อมสูงในสาขา อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่สถาบันมีความถนัดและความพร้อม เพื่อเป็น “สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์” หรือ “Creative Academy” จำนวน 15 สาขา ประกอบด้วย งานฝีมือ การท่องเที่ยว สถานที่ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ธุรกิจอาหาร การแพทย์แผนไทย ศิลปกรรม ทัศนศิลป์ ภาพยนตร์ สิ่งพิมพ์ เพลง การแพร่ภาพและกระจายเสียง การออกแบบ แฟชั่น สถาปัตยกรรม โฆษณา และซอฟต์แวร์

คณะกรรมการโครงการสร้างองค์ความรู้เพื่อต่อยอดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ได้แต่งตั้งคณะทำงานคัดเลือกสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เพื่อดำเนินการคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยกรมทรัพย์สินทางปัญญาได้ส่งหนังสือเชิญชวนสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ 142 สถาบัน ยื่นข้อเสนอเป็นสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ 15 สาขา ซึ่งมีสถาบันอุดมศึกษา 34 สถาบัน จากทั่วประเทศแสดงความสนใจยื่นข้อเสนอ การคัดเลือกสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ เมื่อเดือนกรกฎาคม 2554 และปรากฏว่ามีสถาบันอุดมศึกษา 10 สถาบัน ได้รับเลือกเป็นสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ รวม 15 สาขา ดังตารางข้างล่างนี้

**ตารางที่ 2.1 แสดงสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 15 สาขา และสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ 10 สถาบัน**

สาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industrial)	สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy)
1. ศิลปะการแสดง	1. มหาวิทยาลัยมหิดล
2. การแพทย์แผนไทย	2. มหาวิทยาลัยมหิดล
3. การท่องเที่ยวสถานที่ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม	3. มหาวิทยาลัยมหิดล
4. การออกแบบ	4. มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. ทักษะศิลป์	5. มหาวิทยาลัยศิลปากร
6. งานฝีมือ	6. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
7. สถาปัตยกรรม	7. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
8. ธุรกิจอาหาร	8. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
9. การแพร่ภาพและกระจายเสียง	9. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
10. ซอฟต์แวร์	10. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
11. ภาพยนตร์	11. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
12. โฆษณา	12. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
13. แฟชั่น	13. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
14. ดนตรี	14. มหาวิทยาลัยศิลปากร
15. สิ่งพิมพ์	15. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

แหล่งที่มา: กรมทรัพย์สินทางปัญญา <http://www.ipthailand.go.th> ณ วันที่ 20 ธันวาคม 2554

## 1.6 ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์

ความสอดคล้องของนโยบายรัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ และนโยบายรัฐบาลนายกรัฐมนตรียิ่งลักษณ์ ชินวัตร ที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีดังนี้ (กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์, 2554)

### ข้อ 3 นโยบายเศรษฐกิจ

3.3.2 (2) ยกกระดับภาคอุตสาหกรรมเข้าสู่อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ใช้ปัญญา ใช้เทคโนโลยี และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทดแทนอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลัก โดยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากวัฒนธรรมของชาติเพื่อนำรายได้เข้าประเทศ เช่น อุตสาหกรรมถ่ายทำภาพยนตร์ อุตสาหกรรมอาหารไทย อุตสาหกรรม การกีฬาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมการออกแบบ เป็นต้น

3.3.2 (3) พัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปบนฐานความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าและยกระดับสินค้าให้มีคุณภาพ มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล และมีโอกาสในการขยายตลาด

3.3.4 (4) ปรับปรุงมาตรการส่งเสริมการลงทุนให้ครอบคลุมการให้สิทธิประโยชน์แก่ธุรกิจภาคเกษตร อุตสาหกรรม การท่องเที่ยว การกีฬา และบริการ โดยเน้นกิจการที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์

3.3.4 (6) พัฒนาลินค้าและบริการที่สร้างโอกาสใหม่ในการหารายได้ การผลิตสินค้าและบริการอันเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคในตลาดโลก ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดระบบเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ที่ใช้นวัตกรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งจะขยายโอกาสในการส่งออก

### ข้อ 4 นโยบายการวิจัย

4.1.6 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติ พัฒนามหาวิทยาลัยให้มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก ระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายการวิจัยแห่งชาติเพื่อสร้างทุนทางปัญญาและนวัตกรรม ผลักดันให้ประเทศสามารถพึ่งตนเองได้ทางเทคโนโลยี เพื่อไปสู่การสร้างรากฐานใหม่ของเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม จัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อการวิจัยสำหรับสาขาวิชาที่จำเป็น พัฒนาโครงสร้างการบริหารงานวิจัยของชาติ โดยเน้นความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรบริหารงานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษา

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาเชิงสร้างสรรค์

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์มากโดยพูดถึง การเรียนรู้ที่หมายถึงการสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้า และการเรียนรู้ที่หมายถึงการสร้างสรรค์ องค์ความรู้ ในมาตรา 7 ได้กล่าวไว้ชัดเจนในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นการบูรณาการระหว่าง ศิลปวัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญาและวิทยาศาสตร์ ให้เป็นการเรียนรู้ที่สนุกสนาน ยืดหยุ่น และเปิด โอกาสให้ทุกส่วนของสังคมทั้งบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดการเรียนการสอน (มาตรา 12) โดยสามารถจัดการศึกษาได้ใน 3 รูปแบบ ทั้งในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย (มาตรา 15) การจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบนี้เชื่อว่า ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เต็มตามความสามารถและพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ (มาตรา 22) โดยมีครูเป็นผู้ช่วย เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์ขึ้นใน เนื้อหาวิชาต่างๆ ทั้งในเรื่องของวิทยาศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา และภูมิปัญญา ให้สอดคล้อง กัน รวมทั้ง การสร้างกระบวนการวิจัยเพื่อช่วยให้พลังของการสร้างสรรค์ได้รับการพัฒนาอย่างเป็น ระบบ การเรียนการสอนไม่ได้อยู่ในห้องเรียนเพียงประการเดียว หากแต่ยังมีหอศิลป์ พิพิธภัณฑ์ ที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญให้ผู้เรียนได้มาศึกษาหาความรู้ได้ตามความต้องการอีกด้วย (มาตรา 25) (รุ่ง แก้วแดง, 2545)

การสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับการคิดและจินตนาการ เป็นกิจกรรม ที่สร้างขึ้นโดยมีจุดหมายไปสู่ความสำเร็จก่อให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่า การสร้างสรรค์มิได้จำเพาะเจาะจงว่า ต้องเกี่ยวข้องกับศิลปะเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นพื้นฐานสำหรับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี การเมือง ธุรกิจ และในทุกๆ สาขาของการดำรงชีวิตประจำวัน

ในด้านการศึกษาเชิงสร้างสรรค์นั้น ต้องดำเนินการให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง ต้องศึกษา ประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์และศิลปกรรม อันเป็นวัฒนธรรมพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เราได้เข้าใจตนเอง เข้าใจสิ่งแวดล้อม เข้าใจวัฒนธรรมของชาติ เข้าใจความเป็นจริงว่า วัฒนธรรมไม่อยู่นิ่ง หากแต่ เคลื่อนไหวตลอดเวลา และเราสามารถกำหนดค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนมี อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของความรู้ การรับรู้ การเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเข้าใจ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ดังนั้น การจัดการ ศึกษา หากสามารถทำให้ผู้เรียนมีโอกาสได้เตรียมตัวสำหรับอนาคตและคิดได้อย่างหลากหลายแล้ว ก็ จะส่งผลให้ผู้เรียนเข้าใจสิ่งแวดล้อมรอบตัว สามารถคิดจินตนาการและวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพ ปัญหาตนเองพร้อมหาทางแก้ไขได้อย่างถูกต้อง การศึกษาเชิงสร้างสรรค์จะดำเนินการให้ลุล่วงตาม เป้าหมายต้องดำเนินการแบบองค์รวม โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ครู หลักสูตร และ การประเมินผล

1. ครู เป็นผู้ที่ต้องจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น สามารถสอนให้ผู้เรียนรู้จักความสัมพันธ์ระหว่างสาขาและขอบเขตวิชาต่างๆ ระบบการสร้างสรรค์ต้องอยู่ในทุกส่วนของการศึกษา ครูต้องเข้าใจกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ ต้องสนับสนุนแนะแนวทางปฏิบัติที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์ เน้นการใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่ม การอยากรู้ อยากเห็น การตั้งคำถาม และการเสนอทางเลือก รวมทั้งการกระตุ้นคุณลักษณะส่วนตัวที่ช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ เมื่อครูมีความชัดเจนแล้วก็จะสามารถสรรหาคำรา หรือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นมาใช้ประกอบการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

2. หลักสูตร ต้องจัดทำให้มีความสมดุลระหว่างสาขาวิชาต่างๆ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม การจัดการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาเพื่อการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และเชิงวัฒนธรรมมีผลต่อการพัฒนาสมองของผู้เรียน การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในช่วงแรกของชีวิตจะสร้างการเรียนรู้ให้เกิดแต่วัยเด็ก ช่วยให้เด็กมีจินตนาการ นำไปสู่การสร้างสติปัญญา การเข้าสังคม และการพัฒนาทางอารมณ์ กระบวนการสร้างสรรค์นี้มาจากนัยทางวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงการให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ สามารถที่จะมีชีวิตอยู่ในโลก ความเข้าใจวัฒนธรรมนี้หมายรวมถึงวัฒนธรรมดั้งเดิมและวัฒนธรรมสมัยใหม่ อันเป็นผลผลิตจากการสร้างสรรค์ของมนุษย์หลักสูตรของสาขาต่างๆ นี้จะนำไปสู่การสอนหลากหลายรูปแบบที่สามารถสืบค้นหาความรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พัฒนาและมีความเข้าใจในความรู้ที่ได้รับอย่างลึกซึ้ง

3. การวัดผล/การประเมินผล ต้องมุ่งเน้นให้เกิดการสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งทำได้หลายรูปแบบทั้งที่เป็นแบบไม่เป็นทางการในห้องเรียน จนถึงการมอบหมายงานเขียนหรืองานปฏิบัติ ซึ่งจากการประเมินจะทำให้วิเคราะห์ความสามารถของเด็กเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผน ปรับปรุงการเรียนการสอน และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการสอนได้ การประเมินผลนั้นสำคัญยิ่งหากดำเนินการไม่ดีแล้วอาจเป็นการทำลายการสร้างสรรค์ของเด็กๆ ได้โดยง่าย

สถาบันการศึกษามีใช้สถานที่เพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ยังมีทรัพยากรที่สำคัญที่ผู้เรียนสามารถศึกษาหาความรู้ได้ทั่วไปทั้งที่เป็นโรงละคร พิพิธภัณฑ์สถาน และหอศิลป์ (เคน โรบินสัน, 2545)

การศึกษาในทิศทางที่มีคุณค่าต่อตัวผู้เรียน ต่อสังคมในทางสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศให้ดำรงอยู่ในภาวะสังคมโลกที่แข่งขันอย่างรุนแรงเช่นในปัจจุบัน ควรจะเปลี่ยนกระแสดการศึกษาใหม่ให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดรูปธรรมในการศึกษา ก่อให้เกิดผลผลิตขึ้นในวงการการศึกษา แล้วให้ผลผลิตนั้นเป็นผลผลิตในทางสร้างสรรค์ (Creative) เป็นผลผลิตใหม่ๆ ที่เกิดจากความคิด สติปัญญา วิธีการของการศึกษานั้นๆ โดยการเปลี่ยนกระแสดการศึกษาจากระบบบริโภคนิยม/ตามอย่างคนอื่นให้เป็นกระแสที่สร้างผลผลิต/อย่างสร้างสรรค์ ให้การศึกษาเป็นไปเพื่อการคิด การประดิษฐ์ การสร้างสิ่งใหม่ๆ อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อผู้เรียนมี



ความคิดใหม่ๆ สังคมมีคนที่คิดใหม่ๆ สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ขึ้น ไม่เป็นการคอยบริโภคเพียงอย่างเดียว จนทำให้เกิดวิกฤตการณ์อย่างที่เป็นมา เพื่อให้เกิดผลผลิตอย่างสร้างสรรค์ จำเป็นต้องมีการกำหนดคุณลักษณะ CCPR ในตัวของผู้เรียน ให้มี 4 คุณลักษณะ ดังนี้ (ไพฑูริย์ สนิลรัตน์, 2549)

1. การคิดวิเคราะห์ (Critical Mind) ในสังคมบริโภคนิยมเราจะต้องให้ผู้เรียนมีความคิดวิเคราะห์ให้ได้เพื่อเขาจะได้เข้าใจ เรียนรู้ และเข้มแข็งและไม่ตกเป็นเหยื่อของการโฆษณาชวนเชื่อทั้งเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมก็ตาม

2. การคิดสร้างสรรค์ (Creative Mind) เมื่อวิเคราะห์วิจารณ์สิ่งใดแล้วก็ควรจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ๆ ให้กับตนเองและสังคมด้วย เพราะถ้าเพียงแต่วิเคราะห์วิจารณ์ก็จะมีอะไรเกิดขึ้นใหม่

3. การมีผลผลิต (Productive Mind) เมื่อคิดสิ่งใหม่ๆ แล้วก็ต้องนำเอาความคิดนั้นไปสู่รูปธรรมคือ การมีผลผลิตใหม่ๆ ด้วยค่าของคนต้องให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์

4. การมีความรับผิดชอบ (Responsible Mind) ไม่ว่าจะคิดจะวิเคราะห์จะสร้างสิ่งใหม่อะไรก็ตามจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม ต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญของคุณธรรม จริยธรรมต่อไป

คุณลักษณะ CCPR ในตัวของผู้เรียน สอดคล้องกับจิต 5 ประการดังคำกล่าวของ ฮาวเวิร์ด การ์ดเนอร์ (Howard Gardner, 2008) ที่กล่าวถึง การรู้คิดด้วยจิต 5 ประการ ซึ่งเป็นจิตที่วิเศษสุดที่จะนำพามนุษย์ไปสู่การเป็นสุดยอดผู้นำ หรือยอดคนที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ จิต 5 ประการประกอบด้วย จิตชำนาญการ (Disciplined Mind) จิตสังเคราะห์ (Synthesizing Mind) จิตสร้างสรรค์ (Creating Mind) จิตเคารพ (Respectful Mind) และจิตจริยธรรม (Ethical Mind)

1. **จิตชำนาญการ (Disciplined Mind)** เป็นความเชี่ยวชาญในการคิดเกี่ยวกับวิทยาการสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นอย่างน้อย ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการรู้คิดที่แยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของสาขาวิชา (ประวัติศาสตร์ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ศิลปะ ฯลฯ) หรืองานฝีมือ หรืออาชีพหนึ่ง ๆ จิตชำนาญการเป็น ความสามารถในการประยุกต์ความขยันหมั่นเพียรของตน พร้อมทั้งปรับปรุงสิ่งที่เล่าเรียนมาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ช่วงเวลาของการพัฒนา: เริ่มต้นก่อนเข้าสู่วัยรุ่น และต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จิตชำนาญการเทียม: กล่าวอ้างว่ามีความชำนาญ โดยปราศจากการปฏิบัติให้เห็น ทำตามตัวหนังสือไปโดยไร้เป้าหมาย และปราศจากความพยายามที่จะสร้างความชำนาญแก่ตนเอง ปราศจากความยืดหยุ่นทางความคิด เมื่อภูมิปัญญาที่มีอยู่นั้นเริ่มเข้าสู่หม้อบวม รวมทั้งแสวงแสดงออกถึงความชำนาญการ

**2. จิตสังเคราะห์ (Synthesizing Mind)** เป็นการรับข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง นำมาทำความเข้าใจ และประเมินข้อมูลโดย ปราศจากอคติ และผสมผสานให้กลายเป็นข้อมูลใหม่ที่มีความหมายต่อทั้งตัวผู้สังเคราะห์ และผู้คนอื่นๆ

ช่วงเวลาของการพัฒนา : เริ่มต้นในวัยเด็กในสภาพแวดล้อมที่ดีที่สุด และมีไคร่ตรงรอก มากขึ้นตามวัยและดำเนินไปอย่าง ต่อเนื่องด้วยการสั่งสมความรู้ใหม่ที่มีการ แยกแยะและจัดระเบียบ

จิตสังเคราะห์เทียม : การเลือกข้อมูล ตามอำเภอใจอย่างสะเปะสะปะ มีการบูรณาการที่ไม่ผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบไม่ว่า จะโดยตนเองหรือโดยผู้ทรงความรู้ท่านอื่นๆ มีการอบการ จัดระเบียบที่ไม่เหมาะสม ขาดการ จัดระเบียบความคิด มีการสรุปเรื่องใดๆ ในเชิงที่ยิ่งใหญ่เกินจริง

**3. จิตสร้างสรรค์ (Creating Mind)** เป็นการผลิตความคิดใหม่ๆ พร้อมทั้งตั้งคำถามที่แตกต่างไปจากเดิม และกำเนิดเป็นวิธีการคิดที่สดใหม่

ช่วงเวลาของการพัฒนา : เริ่มพัฒนา ตั้งแต่วัยเด็ก ได้รับการท้าทายต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติกัน มาหรืออย่างน้อยก็ต่อความรู้ความ ชำนาญและวิธีการคิดสังเคราะห์ที่มีอยู่เดิม

จิตสร้างสรรค์เทียม : การเสนอนวัตกรรมที่ใช้ความรู้ที่เคยเรียนรู้ไว้นานมาแล้ว ในแบบที่ ผิดเพี้ยนมากๆ ซึ่งอาจจะเป็นความคิด ที่แปลกใหม่ แต่ก็ไม่ใช่ที่ยอมรับของผู้ที่อยู่ในสาขาวิชานั้นๆ

**4. จิตเคารพ (Respectful Mind)** เป็นการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ความพยายามที่จะเข้าใจผู้อื่น และหาวิธีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ช่วงเวลาของการพัฒนา : ควรทำให้ เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยตั้งแต่เกิด ทั้ง ในโรงเรียน ที่ทำงาน ในสื่อต่างๆ นอกจากนี้ คนที่เป็นต้นแบบหรือตัวแบบ (ทั้งทางบวกและทางลบ) ก็เป็นสิ่งสำคัญ

จิตเคารพเทียม : แสดงให้เห็นถึง ความอดกลั้นเพียงเล็กน้อย ไม่พยายามที่จะทำความเข้าใจหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ได้อย่าง ราบรื่น ให้ความเคารพต่อคนที่มีอำนาจหรือ สถานภาพสูงกว่าเท่านั้น และดูหมิ่นเหยียดหยาม ล้อเลียน หรือเพิกเฉยต่อคนที่อ่อนด้อยกว่า มีปฏิริยาตอบกลับต่อกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจงของตัวบุคคลเฉพาะคน

**5. จิตจริยธรรม (Ethical Mind)** เป็นคุณลักษณะสำคัญเชิงนามธรรมของบทบาทในหน้าที่ การงานและบทบาทของการเป็นพลเมือง รวมทั้งการถือปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้ เกิดผลงานที่ดีและเป็นพลเมืองที่ดี

ช่วงเวลาของการพัฒนา : เกิดขึ้นเมื่อคนเกิดแนวความคิดเชิงนามธรรมเกี่ยวกับบทบาท ของตนในฐานะที่เป็นคนทำงานและเป็นพลเมืองที่ดี แสดงพฤติกรรมตามแนวทางจริยธรรมที่เป็น คุณลักษณะเด่นชัดของบุคคล

จิตจริยธรรมเทียม : ชอบพูดถึงเรื่องของความดีและชอบเขตความรับผิดชอบ แต่ไม่กระทำ มีพฤติกรรมปฏิบัติใดๆ ด้วยจริยธรรมเพียงส่วนน้อย ในขณะที่มีพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรมในวงกว้าง รู้ว่าอะไรเป็นการกระทำที่เหมาะสม ไม่ว่าจะในระยะสั้นหรือระยะยาวแต่ก็ไม่ทำ

### ความสำคัญของจิต 5 ประการ

1. คนที่ขาดความชำนาญการ ไม่อาจประสบความสำเร็จในงานที่ต้องการได้ และจะถูกจำกัดอยู่แค่งานที่ต่ำต้อย
2. คนที่ขาดความสามารถในการสังเคราะห์ จะถูกโจมตีด้วยข้อมูล และไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบทั้งเรื่องงานและเรื่องคน
3. คนที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ จะถูกทดแทนด้วยคอมพิวเตอร์และคนที่มีไฟสร้างสรรค์
4. คนที่ขาดความเคารพ ไม่ควรค่าต่อการได้รับความเคารพจากคนอื่น อีกทั้งยังเป็นภัยต่อที่ทำงานและสาธารณชน
5. คนที่ขาดจริยธรรม จะทำให้โลกขาดคนทำงานที่ซื่อสัตย์ และพลเมืองที่มีความรับผิดชอบในโลกปัจจุบันที่ถูกครอบงำด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งการล้นไหลของข้อมูล จำนวนมหาศาล คอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์ทำงานที่เป็นกิจวัตร และมีการสื่อสารข้ามกลุ่มประชากรนั้น ผู้ที่มีจิตทั้ง 5 ประการย่อมจะอยู่รอดได้ในสังคม

นอกจากนี้ การศึกษาเชิงสร้างสรรค์จะผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต ที่จะสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทยเข้าสู่เศรษฐกิจใหม่และสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (New Economy and Knowledge-based Economy) เพื่อมุ่งให้เกิดการนำศักยภาพของคนมาใช้อย่างเต็มที่ ซึ่งคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ สรุปได้ 4 มิติ ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546)

1. มิติด้านร่างกาย คือ ผู้ที่มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีการพัฒนาการในด้านร่างกาย และสติปัญญาอย่างสมบูรณ์ตามเกณฑ์ในแต่ละช่วงวัย
2. มิติด้านจิตใจ คือ ผู้ที่รู้จักและเข้าใจตนเอง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมต่างๆ รอบตัวได้เป็นอย่างดี
3. มิติด้านความรู้ คือ เป็นผู้ที่สามารถรู้ลึกในแก่นสาระของวิชา สามารถรู้รอบตัวในเชิงสหวิทยาการ และเป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ไกลโดยสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่จะมาถึงได้
4. มิติด้านทักษะความสามารถ คือ ผู้ที่มีทักษะในด้านการคิด ทักษะการสื่อสาร ทักษะภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะทางสังคม ทักษะการอาชีพ ทักษะทางสุนทรียะ และทักษะการจัดการที่ดี

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ (Creative University)

ปัจจุบันในประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ของสถาบันในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ที่ชัดเจน 2 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยกรุงเทพที่มีวิสัยทัศน์ในการเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ (Creative University) และมหาวิทยาลัยศิลปากรที่มีวิสัยทัศน์ในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ (Leading Creative University)

#### 3.1 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพมีการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ ดังจะเห็นได้จาก ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมของสถาบัน ดังนี้

**ปรัชญา (Philosophy)** บัณฑิตต้องมีความรู้คู่ความดี มีความคิดสร้างสรรค์และมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการที่สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก และดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

**วิสัยทัศน์ (Vision)** มหาวิทยาลัยกรุงเทพเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงที่มีคุณภาพและเป็นผู้นำ

#### พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนามหาวิทยาลัยกรุงเทพให้เป็นสถาบันการศึกษาที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพ เป็นผู้นำในการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย และมีความยั่งยืน
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรและสังคมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม

**ค่านิยม (Values)** คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีค่านิยมร่วมในด้านต่างๆ ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ เพื่อความเป็นเอกภาพ ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์
2. คุณภาพและความเป็นมืออาชีพ
3. ความรับผิดชอบต่อสังคม
4. ความเป็นผู้นำ อยู่ในแนวหน้า
5. การมีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ
6. ความเป็นสากล

องค์ประกอบของมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีดังนี้ (เพชร โอสธานุเคราะห์, 2554)

#### 1. ความสร้างสรรค์ (Creative) ประกอบด้วย

1.1 การเรียนการสอนเชิงสร้างสรรค์ (Creative Education) หมายถึง การเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่เปลี่ยนห้องเรียนธรรมดาให้เป็นสนามจำลองอาชีพ เรียนรู้ผ่านกิจกรรมอัน

หลากหลายของมหาวิทยาลัยทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกิดจากความคิดและไอเดียของนักศึกษาเองที่ได้ลงมือปฏิบัติ โดยอาศัยการค้นคว้าข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เกิดอย่างบูรณาการเพื่อเป็นฐานนำไปต่อยอด มุ่งไปสู่การวางแผนและทดลองทำจริง ซึ่งเป็นลักษณะของการเรียนรู้ Learning by Doing ผู้เรียนได้ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติไปพร้อมกัน เพื่อสร้างให้ผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ ต่อยอดความรู้จากในห้องเรียน ให้ผู้เรียนเป็นผู้รังสรรค์องค์ความรู้และถ่ายทอดออกมาได้จริง ในทุกขณะและทุกระดับปริญญาเอก โท และตรี

1.2 สิ่งแวดล้อมที่สร้างสรรค์ (Creative Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ บรรยากาศในห้องเรียน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การใช้ชีวิตภายในมหาวิทยาลัย และแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียนต่างๆ เช่น ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ เป็นต้น

1.3 โอกาสในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ (Opportunity for Creativity) หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้มีโอกาสแสดงผลงานสร้างสรรค์อย่างไม่มีปิดกั้น

2. การมีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) หมายถึง เมื่อผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์แล้ว ต้องสามารถนำไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ โดยกระบวนการสร้างให้นักศึกษามีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการนี้ จะเกิดขึ้นทั้งจากในหลักสูตร การอบรม การศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ และมีแบบอย่างที่ดี (Role Model)

3. ความเป็นสากล (Internationalization) หมายถึง ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเป็นสากล โดยยังคงอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามของไทย

### 3.2 มหาวิทยาลัยศิลปากร SIKHAJITKORN UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยศิลปากรมีวิสัยทัศน์ในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ (Leading Creative University) และมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การปรับปรุงและพัฒนากิจการนักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเชิงสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสังคมโดยการให้บริการทางวิชาการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การอนุรักษ์และส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งการประยุกต์ใช้เพื่อรักษาคุณค่าและเพิ่มมูลค่าในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 : การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจให้มีประสิทธิภาพ

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

##### 4.1 ความหมาย องค์ประกอบ และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture หรือ Corporate Culture) คือรูปแบบวิถีชีวิตของคนในองค์กรที่มีความเชื่อ (Belief) ทศนคติ (Attitude) สมมติฐาน (Assumption) และคุณค่าหรือค่านิยม (Value) ร่วมกับยึดถือแน่วแน่นในการติดต่อสัมพันธ์ภายในเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวังไว้ วัฒนธรรมองค์กร จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและขององค์กรเป็นอย่างมาก การพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม และเพื่อสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่จำเป็น (สมโภชน์ นพคุณ, 2541) วัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของวิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้ วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง มักจะถูกพัฒนาขึ้นมาสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรมองค์กรจะให้ความหมายและทิศทางที่สำคัญแก่พฤติกรรมประจำวันของสมาชิกภายในองค์กรและเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงความเชื่อร่วมกันและกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2537)

ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน (Norms) เรื่องราวบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ประเพณีปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลและหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของสังคม (Borman, 1983)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมขององค์กร
2. ค่านิยม

3. วีรบุรุษ
4. ขนบธรรมเนียมประเพณี
5. ช่างวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ (Gutknecht, 1982 อ้างใน พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์, 2545) ดังนี้

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
3. เป็นเครื่องผนึกกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกันและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

#### 4.2 รูปแบบและประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่างๆ ซึ่งนักวิชาการได้ทำการแบ่งประเภทตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม มีรายละเอียดดังนี้ (พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์, 2551)

1. แบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม การแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้เป็นการแบ่งค่านิยมขององค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2541)

- 1.1 วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบาร์มี หรือผู้ก่อตั้งองค์กรและเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที คือ การสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัยเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว

- 1.2 วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าทีและได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์กรเป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว

- 1.3 วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรอย่างตาบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพิธีศาสนาหลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบาร์มีอย่างเข้มแข็งและการมุ่งภายใน

มุ่งพวกเราและมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้ โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

1.4 วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร ในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่างการเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งองค์กรจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อที่จะสร้างภาพลักษณ์ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

2. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสียหายขององค์กร และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ (สมยศ นาวิการ, 2543) คือ

2.1 วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรนี้จะถูกการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมและความจงรักภักดีต่อระบบ มักขาดการเสี่ยงภัย เป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุนงานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจต่ำภายในองค์กรด้วย

2.2 วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบนี้เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย มีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีลักษณะอดทนกับความหลากหลาย มีความไว้วางใจกัน และเคารพต่อความเป็นเอกบุคล มีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงภัย

3. รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม สมโภชน์ นพคุณ (2541 อ้างใน พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒน์, 2545) ได้รวบรวมไว้ว่า มีลักษณะซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่างๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ โดยชี้ให้เห็นว่าแต่ละรูปแบบ (ลักษณะ) มีพฤติกรรมและวิถีชีวิตอย่างไร ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) อาจจะใช้เป็นแบบอย่างเพื่อกำหนดแนวทางหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาที่คาดหวังไว้ได้ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร 4 ลักษณะ ประกอบด้วย

3.1 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ ตรงกับคุณลักษณะขององค์กรที่แมกซ์ เว็บบอร์ (Max Weber) กำหนดไว้ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร



(Job Description) มีลักษณะที่ชอบด้วยหลักเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Scientific) โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ชัดเจนทั่วองค์กร (Red Tape) ลักษณะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบ Apollo ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐราชการและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์กร หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร

3.2 วัฒนธรรมองค์กรเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแอทเธน่า (Athena) จะเน้นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กร การร่วมทีมก็เพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรหลายฝ่าย หลายส่วนงานมารวมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการ ทีมงานก็สลายไป และอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ได้ตลอด

3.3 วัฒนธรรมองค์กรเน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็น และจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น แม้มีความเป็นอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงาน การใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมาก และบ่อยครั้งการตัดสินใจในที่ประชุม อาจจะไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับ (Force) ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม (หากไม่เป็นเอกฉันท์)

3.4 วัฒนธรรมองค์กรเน้นการเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) องค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะมีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์กรฟันฝ่าอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจ ธุรกิจการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่ง ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่

ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้ จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นตัวทุนการดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกนำมาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการด้านต่างๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูเหมือนว่าจะโหดร้าย และไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่ก็เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะหมดไปก็เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุด หรือองค์กรถูกขายไปหรือถูกรวม (Merge) กับองค์กรอื่นดังปรากฏให้เห็นทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization)

วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบตามวิถีชีวิตและพฤติกรรมนี้ มีความแตกต่างกันชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่ง เป็นไปได้เสมอและอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับ ผู้นำ/ผู้บริหารในแต่ละองค์กรนั้นๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นถือมั่นในวัฒนธรรมองค์กรแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ (ที่มีวัฒนธรรมแบบ Apollo) หากนำวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ผลงานหรืองาน (Task Oriented) และแบบผู้นำ (Leader Culture) มาช่วยเสริมก็จะเป็นการดีกว่าที่จะคงไว้แต่ Apollo ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นๆ ก็อาจนำวัฒนธรรมแบบ Apollo ไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานก็ได้

การพิจารณาว่าค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการขององค์กรสูงยิ่งขึ้น ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และ

บริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร
2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือ เน้นภายนอก (External) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น



แผนภาพที่ 2.1 แสดงรูปแบบวัฒนธรรม 4 รูปแบบขององค์กร (Daft, R.L.,2002)

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก

เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทน แก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจ ในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและ ความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์กรที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้ สามารถใช้เวลางานได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการ ประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบใน องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของ ตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อม ภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะ จึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำ กว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง

- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเสร็จ

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “The Best Consumer Products in the World” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รับประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน

ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมากรวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล

มากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความสำคัญร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์กรด้วย

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้เริ่มกำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ

ทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

#### 4.3 วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติ มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ โดยจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของคูกและลาฟเฟอติย (Cooke & Lafferty, 1989) มีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นความต้องการระดับสูง (Higher-Order Needs) คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความรักกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จกับการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานของบุคลากร มีการตั้งเป้าหมายการทำงานเพื่อความสำเร็จของงาน มีหลักการและเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ลักษณะเด่นคือ บุคลากรในองค์กรจะมีการใช้ความคิด และวางแผนการทำงานเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนทุกครั้ง เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะใช้สิ่งนั้นเป็นบทเรียน

1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงานที่ได้ ให้ความสำคัญความสำเร็จของงานและความเจริญก้าวหน้าของบุคคล บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรจะมีความสุขในการทำงาน ได้รับสนับสนุนให้มุ่งคิดหาวิธีแนวทางใหม่ๆ ที่น่าสนใจ ลักษณะเด่น คือ บุคคลจะแสดงออกซึ่งการเรียนรู้ หาประสบการณ์จากสิ่งต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์แต่ตั้งอยู่ในความเป็นจริง มุ่งสนใจทั้งงาน และด้านบุคคล

1.3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสดงศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งได้รับการสนับสนุนให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ลักษณะเด่น คือ บุคลากรได้รับการใส่ใจในการมีพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาคอยชี้แนะและสนับสนุนผู้อื่น

1.4 มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมกรมการ แสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีม การแสดงออกของสมาชิกในองค์กรจะเน้นการทำงานลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปัน และเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเขาใจเรา ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อน และความจริงใจต่อกัน สร้างความร่วมมือร่วมใจในงาน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สีกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมกรมการ แสดงออกมุ่งเน้นความต้องการมั่นคงของบุคลากร ซึ่งเป็นความต้องการระดับต้น (Low-Order Needs) ในด้านการได้รับการยอมรับ และการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว พนักงานเน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเน้นความเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรมการ แสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่ถูกต้องคือ พยายามเห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติต้องเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร ลักษณะการคล้อยตามกันเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรพึงพอใจ ลักษณะเด่น คือ ต้องปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร และสิ่งที่ถูกต้องคือการเห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมกรมการ แสดงออกลักษณะแบบอนุรักษนิยม ประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุมด้วยระบบราชการ ทุกคนในองค์กรต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และมีความรู้สึกที่ดีต่อระเบียบและกฎนั้นๆ ทุกคนในองค์กรขัดต่อกฎระเบียบไม่ได้ มีค่านิยมของระบบอาวุโส และอนุรักษนิยม ลักษณะเด่น คือ ระบบอนุรักษนิยม และยึดกฎระเบียบปฏิบัติราชการเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด



2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม แสดงออกที่แสดงออกถึงสายงานการบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่มซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงานหรืองานที่ทำหาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง และขององค์กร มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้ตรวจการแนะนำ ลักษณะเด่น คือ เป็นผู้ตามที่ดี และมีความระมัดระวังตัวสูงในการปฏิบัติงาน

2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลการบริหารลักษณะนี้ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้เท่าๆ กันกับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และการถูกตำหนิ ลักษณะเด่น คือ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ การปฏิบัติตัวและปฏิบัติงานเลือกสิ่งที่ไม่เสี่ยงน้อยที่สุด

3. วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นงาน และเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร ซึ่งเป็นความต้องการระดับต้น (Lower-Order Needs) ด้านอำนาจ ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ในการป้องกันสถานภาพและตำแหน่งหน้าที่ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก และการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ไขปัญหามองเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัยไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น แสดงอาการตำหนิ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดของผู้อื่นเสมอๆ ลักษณะเด่น คือ ชอบต่อต้านทุกสิ่ง และมีข้อตำหนิขัดแย้งกันเป็นประจำ

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกในโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยพื้นฐานแบบอำนาจหน้าที่ และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กร คือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และต้องการเป็นผู้ตรวจการ ต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกมั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้นิเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน ลักษณะเด่น คือ ชอบมีการควบคุมคนอื่น และมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่างๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่บุคคลในองค์กรแสวงหาการยกย่อง ต้องการเป็นที่ยกย่องยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่ม

3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีการแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะ และดีกว่าคนอื่นทุกคน มุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่า มองตนเองจากการแบ่งระดับในการทำงาน และวัดผลสำเร็จของการทำงานมากกว่าผู้ร่วมงาน พนักงานทุกคนยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขัน และทุกสิ่งทุกอย่างมีลักษณะท้าทายให้มีการแข่งขันกันในการทำงาน และในสังคมเมืองมีการแข่งขันกันสูงในทุกๆ ด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การอยู่รอดแบบตัวใครตัวมัน ไม่ชอบเห็นใครเหนือกว่าตน จะเกิดการแข่งขันกันสูง

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานมาก แต่ได้เป้าหมายองค์กรน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำให้ทำงานอย่างละเอียด ถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงาน และผลผลิตขององค์กรน้อยมาก และใช้ระยะเวลานานมากในการทำงาน ลักษณะเด่น คือ เน้นความมีระเบียบ และตำหนิความผิดพลาดของตนเอง

#### 4.4 ปัจจัยที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

สมยศ นาวิการ (2537) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างรากฐานและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กร คือ

1. บทบาทของผู้ก่อตั้ง วัฒนธรรมจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะสะท้อนค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะถูกกำหนดรูปร่างอย่างเข้มแข็งโดยผู้บริหาร โดยปกติวัฒนธรรมจะเริ่มต้นเลียนแบบสิ่งๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ บางครั้งวัฒนธรรมที่เริ่มต้นโดยผู้ก่อตั้งสามารถสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นองค์กรเปลี่ยนแปลงทิศทางได้

2. การขัดเกลาทางสังคม เป็นปัจจัยที่มีส่วนร่วมช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ปรากฏขึ้นมาภายในองค์กรอย่างหนึ่ง เนื่องจากการขัดเกลาทางสังคมจะเป็นวิธีการที่ความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานทางวัฒนธรรมได้ถูกเรียนรู้

#### การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมา ที่กระทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้ ตัวอย่างเช่น เอ็ม เค สุกี้ จะกำหนดให้ปีหนึ่งจะมี MK Day โดยผู้บริหารระดับสูงจะไปที่สาขาต่าง ๆ แล้วเข้าไปช่วยบริการลูกค้า เช่น ไปช่วยเสิร์ฟอาหาร เติมน้ำมัน และล้างจาน

2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) คนประเภทใดที่เราจะรับเข้ามา และจะเจริญก้าวหน้าในองค์กรนั้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ

3. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process) เป็นกระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยแนวทางต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศแบบเข้ม โดยการฉายสไลด์และแนะนำบริษัท การให้ข้อมูลในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญาและค่านิยมขององค์กร และอาจจัดโครงการให้พนักงานเข้าแคมป์ด้วยกัน 1-2 สัปดาห์หรือเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นที่ศูนย์ฝึกอบรมหรือที่นิยมเรียกในปัจจุบันนี้ว่า โรงเรียนสอน เช่น โรงเรียนบ้านไร่กาแฟของบ้านไร่กาแฟ หรือ Hamburger University ของแมคโดนัลด์ เป็นต้น

4. การออกแบบโครงสร้าง โครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน หรือการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น

5. ระบบต่าง ๆ ขององค์กร ระบบต่าง ๆ ขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ จะมีงานที่เกิดขึ้นประจำ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ซึ่งงานจะเกิดซ้ำ ๆ ดังนั้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำ ๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการได้ เช่น ที่สายการบิน SAS ซึ่งมีนายเจน คาร์ลสัน เป็นผู้บริหารระดับสูง ได้ขอจตุรกายงานการเข้าออกของสายการบินทุกวัน จึงหล่อหลอมให้พนักงานเขาสนใจในเรื่องการตรงต่อเวลาการทำงานจนทำให้การเข้าออกของเครื่องบินมีอัตราทางการตรงเวลาเพิ่มจาก 85% เป็น 97% ภายในระยะเวลา 2 ปี

6. แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ จะเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรให้คงอยู่ และช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง เช่น การให้คำชมเชย หรือรางวัลพิเศษกับยอดขายที่เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือยอดผลิตที่ได้เกินเป้า

7. การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น การออกแบบการจัดตั้งโต๊ะเก้าอี้ ฉากกั้น ซึ่งสไตล์การตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหรือความเชื่อบางอย่างได้ เช่น จะส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์กันได้มากน้อยแค่ไหน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือไม่ มีความยืดหยุ่นหรือไม่ หรือมีการแบ่งแยกอาณาเขตของแต่ละคนหรือแต่ละฝ่ายชัดเจนมากน้อยแค่ไหน

#### 4.5 วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์กรนี้ แม้จะเป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกฝ่ายว่าเป็นส่วนที่สำคัญมากก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่เลือนลอยเห็นได้ไม่ชัดเจน และจับต้องได้ยากในชีวิตจริงขององค์กรนั้น ส่วนมากต่างก็จะมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์แตกต่างกันไป และวัฒนธรรมเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นมาเอง ต่างก็จะมีผลกระทบโดยตรงต่อการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ วัฒนธรรมอาจเป็นอุปสรรคหรืออาจเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้น้อยหรือมากต่างกันออกไป การตระหนักถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กร และการเข้าใจเกี่ยวกับกลไกอิทธิพลของวัฒนธรรม จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปประกอบการพิจารณาเพื่อใช้สำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในทางกลยุทธ์โดยตรง ในทางหนึ่งนั้น วัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่ อาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยตรง แต่ในอีกทางหนึ่งนั้น วัฒนธรรมก็มีคุณค่าข้อดีที่สามารถเป็นพลังส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มาก ที่ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เป็นเครื่องสร้างสรรคความสำเร็จให้กับองค์กรให้มากขึ้นในอนาคต (ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

#### 4.6 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และเสียค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งยังต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์ด้วย แต่แม้กระนั้นก็ตาม สำหรับในกิจการบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรยังคงสามารถดำรงฐานะในการที่จะแข่งขันกับภายนอกได้ หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาคัดค้านภายในที่มีอยู่ให้หมดสิ้นไปด้วย ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ในทางปฏิบัติแม้จะได้มีการพยายามเปลี่ยนแปลงแล้วก็ตาม วัฒนธรรมเก่าก็ยังคงปรากฏให้เห็นอยู่ได้ไม่มากนักน้อย แต่โดยความพยายามและการอาศัยหลักวิชาการความรู้เข้าช่วยนั้น วัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องสนใจในเรื่องละเอียดอ่อนนี้ให้มากเป็นพิเศษ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงจะเกิดผลไปในทางที่ดีได้ (พงษ์พัชรินทร์ พุทธิพนะ, 2545)

เงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ทั้งหลายต้องมีการระบุออกมาให้เห็นและเข้าใจได้โดยชัดเจน และเข้าใจได้ไม่ยาก
2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจัง ให้เห็นชัดเจนว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร

3. จะต้องมีผู้นำเอากลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่เพื่อให้ทราบว่า การเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมได้มี ณ แห่งใด

ส่วนกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างได้ผลนั้น วิธีที่ดีที่สุดที่ควรทำก็คือ การพยายามปรับเปลี่ยนข้อแตกต่างระหว่างบรรทัดฐานที่มีอยู่ในปัจจุบันกับพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการโดยพยายามให้ข้อแตกต่างมีน้อยลงเป็นลำดับ โดยขณะเดียวกันก็จะต้องมีการให้น้ำหนักความสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวให้มากเป็นพิเศษและจะต้องพยายามเสริมสร้างความสามารถผู้บริหารทั้งหลายให้มีเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะให้เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้

ในทางปฏิบัตินั้น ผู้บริหารที่มุ่งหวังจะให้มีการเปลี่ยนแปลง จะไม่สามารถทำได้โดยใช้วิธีการลงไปกำกับท่าทางวิธีการทำงานหรือสิ่งแวดล้อม และรูปแบบความสัมพันธ์ที่พนักงานเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานได้โดยตรง กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงจะทำได้จริงก็ต่อเมื่อพนักงานเหล่านั้นได้เข้าใจชัดเจนแล้วว่า พฤติกรรมที่ต้องการตามวัฒนธรรมใหม่คืออย่างไร และอะไรบ้างที่จะทำให้เป็นผลดีต่อเขา เช่น โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้ามากขึ้นภายในองค์กร กล่าวคือ จะต้องให้พนักงานทราบชัดว่าเขาควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และเขาจะได้รับรางวัลผลตอบแทนก็ต่อเมื่อได้รับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม

ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะทำได้สำเร็จต่อเมื่อได้มีการประสานกันอย่างดีกับแผนการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นภายในด้วย กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารงานและโครงสร้างองค์กร ต่างถูกนำมาประสานพิจารณาให้ไปด้วยกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการให้รางวัลตอบแทนของกิจการ ควรจะต้องเป็นเครื่องมือที่ทรงคุณค่าที่จะนำมาช่วยในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ควรต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณาตรวจสอบดูให้เห็นชัดถึงปัญหาสำคัญทางวัฒนธรรมซึ่งกิจการกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งในการวิเคราะห์ดังกล่าวอาจไม่จำเป็นต้องขยายความลงลึกไปถึงการตรวจสอบปัญหาทางจิตวิทยาต่างๆ ก็ได้ หากแต่การพิจารณาดูถึงลักษณะที่เป็นภาพรวมๆ ของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมก็จะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาสำคัญเหล่านั้นได้แล้ว ในการวิเคราะห์ปัญหาทางวัฒนธรรมนี้ การพิจารณาจะต้องลึกลงไปถึงขนาดความมากน้อยที่ผู้บริหารเอาตัวเข้าไปผูกพันกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ หรือกลยุทธ์ใหม่นั้นด้วยว่ามีความผูกพันมากเพียงใด เพราะถ้าพึ่งเพียงแต่การสนับสนุนและเห็นด้วย จะมีความหมายในทางปฏิบัติก็คือ ผู้บริหารต่างต้องมีความรู้สึกต่อกลยุทธ์ในลักษณะที่ถือว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขาที่เขามีความเป็นเจ้าของอยู่ด้วย แต่ต้องมีใช้การแสดงออกว่า กลยุทธ์ที่ตัวกำลังเกี่ยวข้องอยู่นั้น เป็นของเจ้าหน้าที่วางแผนหรือของที่ปรึกษาที่มาจากภายนอก (ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

روبินและเคาเตอร์ (Robbins and Coulter ,2002) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. ทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม
5. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

## ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) และองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Organization)

### 5.1 วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร เกิดขึ้นได้เมื่อมีการผลักดัน/สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กร ให้ความสำคัญสร้างสรรค์มีอยู่ในทุกส่วนของการทำงานประจำ และยังเกิดขึ้นจากการกระตุ้นของพนักงานระดับล่างในองค์กรไปยังผู้บริหารระดับสูงได้อีกด้วย ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร คือผู้บริหาร (Fernando Trias de Bas & Philip Kotler, 2011)

**5.1.1 บทบาทของผู้บริหาร** ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรได้โดย

- 1) ให้เวลาอิสระแก่พนักงานในองค์กรในการคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ
- 2) กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์
- 3) ให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์

ในองค์กรสร้างสรรค์ทั่วไปนั้น ผู้บริหารระดับสูง (CEO: Chief Executive Officer) มีหน้าที่ในการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่ในบางองค์กร อาจจะมีตำแหน่งผู้บริหารนวัตกรรม (CIO: Chief Innovation Officer) เพิ่มขึ้นมาอีกตำแหน่ง เพื่อดูแลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กรโดยเฉพาะ

### 5.1.2 สิ่งที่ขัดขวาง/ยับยั้งไม่ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร มีดังนี้

1) ความกลัวทั่วไป (Fear in General) ความคิดสร้างสรรค์ คือ ทางเปลี่ยนแปลงสู่ผลลัพธ์ที่ยังไม่รู้ผลแน่นอน ผลลัพธ์ที่ไม่แน่นอนนี้จึงมีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลง พนักงานในองค์กรมีความกลัวในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง และความกลัวนี้เองที่เป็นตัวขัดขวางการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวพนักงาน หนทางแก้ไขทำได้โดยองค์กรพัฒนาระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Risk Control Mechanism) จะทำให้พนักงานลดความกลัวในการคิด ในการปฏิบัติงานลงได้

2) ความกลัวที่จะทำผิดพลาด (Fear of Error) ความคิดสร้างสรรค์มีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสูง พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์จึงกลัวที่จะผิดพลาด และมักจะเก็บความคิดสร้างสรรค์นั้นไว้กับตัวแทนที่จะนำพัฒนางานและองค์กร หนทางที่จะลดความกลัวที่จะทำผิดพลาด ทำได้โดย

2.1) ทำให้พนักงานในองค์กรรู้ว่า ไม่มีความคิดใดที่เหลวไหลและเป็นไปไม่ได้

2.2) ทำให้พนักงานเรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต และไม่ทำความผิด

นั้นซ้ำอีก

2.3) ไม่ระบุชื่อผู้แสดงความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้พนักงานในองค์กรไม่เกิดความกลัวหากความคิดนั้นไม่สามารถปฏิบัติได้จริง

2.4) ให้รางวัลกับผู้กล้าแสดงความคิดสร้างสรรค์ เช่น รางวัลความกล้าหาญ จะทำให้พนักงานในองค์กรกล้าแสดงความคิดเห็น และเปิดรับความเสี่ยงมากขึ้น และถือว่าความเสี่ยงนั้นเป็นความท้าทายในการปฏิบัติงาน

3) ความกลัวที่จะถูกลงโทษ (Fear of Retaliation) พนักงานในองค์กรมักจะกังวลว่า หากความคิดสร้างสรรค์ที่เสนอไปนั้นก่อความเสียหายให้แก่องค์กรนั้น ตนเองจะได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง ซึ่งถ้าพนักงานไม่มีความเชื่อมั่นในองค์กร จะไม่กล้าเสนอความคิดเห็นและองค์กรจะไม่สามารถพัฒนาเป็นองค์กรที่สร้างสรรค์ได้ ความไว้นี้เชื่อใจ ความเชื่อมั่นในองค์กร (Trust) จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร หนทางที่จะลดความกลัวที่จะถูกลงโทษ ทำได้โดย

3.1) ไม่ระบุชื่อผู้แสดงความคิดสร้างสรรค์

3.2) ให้หัวหน้างานแบ่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4) กำหนดเส้นตายส่งงานและความกดดัน (Deadline & Pressure) พนักงานในองค์กรจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้น้อย เมื่อต้องทำงานแข่งกับเวลา และความกดดันที่มากเกินไป ส่งผลให้พนักงานมีโอกาสทำผิดพลาดได้มากขึ้น การกำหนดเส้นตายส่งงานและความกดดันที่พอดีจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่น มีสมาธิในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพมากขึ้น

5) การแข่งขันภายในองค์กร (Internal Competition) การแข่งขันมีทั้งข้อดีและข้อเสีย การแข่งขันที่รุนแรงจะทำลายความร่วมมือกันในการทำงาน พนักงานในองค์กรจะไม่แบ่งปันข้อมูลในการทำงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือกันในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญของการเกิดความคิดสร้างสรรค์

6) การลดขนาดองค์กร และวิกฤตการณ์ (Downsizing and Crisis) วิกฤตการณ์ต่างๆ อาจส่งผลให้องค์กรมีการลดขนาดและมีการปลดพนักงาน องค์กรที่มีการลดขนาดองค์กรลง พนักงานในองค์กรจะมีความกังวลใจเป็นอย่างมาก ซึ่งขวัญและกำลังใจของพนักงานต้องใช้เวลาในการสร้างขึ้นมาใหม่ และส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ขององค์กร

7) การขาดวิธีการและกระบวนการคิดสร้างสรรค์ (Lack of Method and Processes) ในสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่มักจะสอนกระบวนการคิดวิเคราะห์มากกว่ากระบวนการคิดสร้างสรรค์ เมื่อบัณฑิตจบมาทำงานจึงไม่รู้วิธีการหรือกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หนทางแก้ไข ทำได้โดย จำจากองค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะจัดการอบรมวิธีการหรือเทคนิคการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การระดมสมอง ระดมความคิด (Brainstorming) เกมสร้างสรรค์ (Creative Games) ต่างๆ เป็นต้น

### 5.1.3 แรงจูงใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic) องค์กรสามารถจัดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่เหมาะสมให้กับพนักงาน ตามความชอบ ความสนใจ และความพึงพอใจของแต่ละบุคคล ซึ่งพนักงานจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ เมื่อมีความสุขและมีความสนใจในงานที่ทำ

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic) องค์กรสามารถให้รางวัลหรือผลตอบแทนต่างๆ แก่พนักงานในองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ได้ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ดังนี้

2.1) ผลตอบแทนในรูปตัวเงิน (Money) ได้แก่ เงินเดือน การประเมินผลงาน โบนัส หุ้นบริษัท ค่าคอมมิชชั่น สวัสดิการ เป็นต้น

2.2) ผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน (Intangible) ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากคนในองค์กร การให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การประกาศเกียรติคุณผ่านทางระบบการสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น

### 5.1.4 การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)

การสื่อสารภายในองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับกลยุทธ์ และแผนงานสำคัญต่างๆ ขององค์กร ว่า



องค์กรกำลังทำอะไร ทำไมถึงทำ องค์กรต้องการผลลัพธ์อะไรจากแผนงาน และแผนงานมีระยะเวลา นานเท่าไร เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

### 5.1.5 สิ่งอื่นๆ ที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

1) วัฒนธรรมที่หลากหลายและการทำงานข้ามสายงาน (Multiculturalism and Cross-function) การได้ทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กรที่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ วัฒนธรรมและประเพณีที่ต่างกัน จะนำไปสู่ความคิดที่หลากหลาย และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน

2) การคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภค (Outside-in) การคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า นำมาสู่ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรได้

3) การจัดให้มีพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางานอย่างเหมาะสม และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Space & Facility)

4) การจัดให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Atmosphere)

5) การให้เวลาคิดอิสระแก่บุคลากร (Release Time)

### 5.1.6 ขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์

1) ผู้บริหารระดับสูง แจ้งหัวหน้างานทุกหน่วยงานรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องการพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าเสนอสิ่งใหม่ๆ

2) ผู้บริหารระดับสูงลงนาม และมีการแจ้งให้ทุกคนในองค์กรรับทราบถึงการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

3) กำจัดปัจจัยที่ขัดขวาง/ยับยั้ง การเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์

4) สร้างแรงกระตุ้น และแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์

5) กำหนดแผนสื่อสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมสร้างสรรค์ภายในองค์กร

6) พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสร้างสรรค์

7) ศึกษาผลสะท้อนกลับ (Feedback) ในการสร้างองค์กรสร้างสรรค์ ทั้งปัจจัย แห่งความสำเร็จและปัจจัยแห่งความผิดพลาด

### 5.1.7 ปัจจัยของวัฒนธรรมสร้างสรรค์

อิริค ไบรอัน (Eric Bryn, 2009) ได้กล่าวถึงปัจจัยของสภาวะและวัฒนธรรมที่ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีดังต่อไปนี้

- 1) การมีปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการอภิปรายในกลุ่มบุคลากรในองค์กร
- 2) ความไว้วางใจ ความร่วมมือในการทำงาน และความรู้สึกปลอดภัยของบุคลากรในองค์กร
- 3) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาแนวทางการทำงาน
- 4) องค์กรได้รับแรงกดดันจากภายนอก ทำให้เกิดความท้าทาย และนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์

โจนาธาน เฟนสไตน์ (Jonathan Feinstein, 2011) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีดังต่อไปนี้

- 1) องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร
- 2) ความสัมพันธ์ทางบวกในกลุ่มทีมงาน
- 3) การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของบุคลากรในองค์กร
- 4) โครงสร้างการบริหารงานแนวราบ ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ยืดหยุ่นและรวดเร็ว
- 5) การจัดให้มีทรัพยากรสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์อย่างเพียงพอ
- 6) การมีระบบจัดจ้างบุคลากรที่ดีที่สุด
- 7) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์

โทนี่ ชวาทซ์ (Tony Schwartz, 2010) ได้กล่าวว่าการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์สามารถทำได้โดย

- 1) การคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กร
- 2) การสอนวิธีพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ
- 3) การสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์
- 4) การมอบหมายงานให้บุคลากรตามความถนัดและความสนใจ
- 5) การให้เวลาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) การจัดสภาพแวดล้อมที่ผ่อนคลายให้บุคลากร เพื่อการกลับมาทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดนัย เทียนพุฒ (2552) ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร ให้สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรได้นั้น ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) การปลูกฝังแนวคิดทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่ มาตรการชั่วคราว เป็นการกำหนดการคิดเชิงสร้างสรรค์และโครงการใหม่ๆ ในการดำเนินงานของ องค์กรให้กลายเป็น “กลยุทธ์หลัก” ที่บุคลากรทั้งองค์กรต้องนำไปปฏิบัติ จนกลายเป็นกิจวัตรและ งานประจำส่วนหนึ่งในองค์กร มีการจัดสรรเวลาทำงานส่วนหนึ่งให้กับงานในตำแหน่งต่างๆ ในระดับ นโยบายขององค์กร

2) ผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดันและสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยต้องสนับสนุน ลูกน้องในทุกด้าน ทั้งในเรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยที่จะทำให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมถึงการให้ความเป็นอิสระทางความคิด และอำนาจลองผิดลองถูกกับวิธีการหรือไอเดียใหม่ๆ ที่ พนักงานคิดค้นขึ้นมา และต้องสื่อสารอย่างชัดเจนกับพนักงานว่า หากเกิดความผิดพลาดในการคิดสิ่ง ใหม่ๆ เหล่านั้น จะไม่เอาผิดหรือลงโทษ แต่จะนับเป็นการลงทุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

3) การนำความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนามาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเพิ่ม แรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติ และนำผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากแนวคิดดังกล่าวไปเชื่อมโยงกับการประเมินผล และผลตอบแทนจากการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

4) ปลูกฝังเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมให้เป็นค่านิยมและความเชื่อในการทำงาน ไม่ควรใช้กฎเกณฑ์เข้ามาบังคับ

5) สร้างค่านิยมในการแข่งขันด้านนวัตกรรมภายในองค์กร ทำลายแนวคิด แต่ ไม่ใช่ความขัดแย้งหรือโจมตีซึ่งกันและกัน ในหลายองค์กรมุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มงาน แผนกงาน หรือแต่ละสายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการส่งเสริมการพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ควรต้องควบคุมระดับการแข่งขันให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ควร แข่งขันกันมาก จนกลายเป็นความขัดแย้งและไม่ช่วยเหลือกัน จนกระทั่งเห็นว่า หน่วยงานอื่นใน องค์กรเหมือนเป็นคู่แข่ง ไม่แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงาน ช้าช่อน

6) เสาะหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ควรต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะไม่หยุดนิ่ง อยู่กับที่ และพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

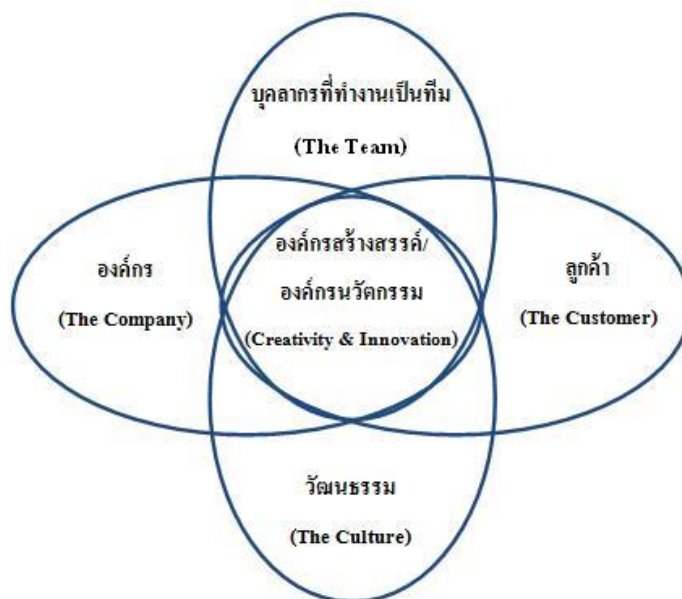
เอกกมล เอี่ยมศรี (2554) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืนไว้ดังนี้

- 1) เชิญบุคคลที่มีความสำคัญมาช่วย “สร้างแรงบันดาลใจ” สร้างสรรค์ความรู้สึกกระตุ้นให้เกิดการเลียนแบบความคิด เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างทีมนักสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร
- 2) ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพพนักงานมีช่องทางการเสนอความคิดแก่ผู้บริหารได้รับทราบ และการให้อิสระในการสื่อสารระหว่างทีมงาน
- 3) การให้ความเคารพซึ่งกันและกันยอมรับความผิดพลาดของตนเองและของสมาชิกในทีมงาน
- 4) การสร้างห้องที่เรียกว่าห้องสร้างนวัตกรรมทางความคิด ประกอบด้วยอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการสร้างไอเดียใหม่ๆ
- 5) การเลือก “หัวหน้าทีม” จากสมาชิกในทีมงานสร้างนวัตกรรมและต้องยอมรับความเห็นของหัวหน้าเสมอ
- 6) นำข้อมูลของสินค้า/บริการด้านนวัตกรรมที่จะทำมา “ประชุมถกเถียงกัน” เพื่อหาแนวทางที่จะทำ
- 7) การจัดประกวดความคิดด้านนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร ให้รางวัลแก่พนักงานทุกคนที่ได้รับการคัดสรรความคิด ในแต่ละสาขาที่ต้องการ
- 8) การสร้างกระดานข่าวนวัตกรรม กระตุ้นพนักงานให้เกิดการเลียนแบบความคิดด้านนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ ให้กับองค์กร
- 9) การให้ความเป็นอิสระทางความคิด ภาระบวกรทำงาน และให้การสนับสนุนด้านต่างๆ แก่ทีมงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ
- 10) การสร้างสภาพแวดล้อมด้านนวัตกรรมขึ้นด้วยการเพิ่มพื้นที่หรือจัดสถานที่ในบริษัทฯ ใหม่ให้เหมาะสมกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
- 11) กำหนดทางเลือกหลายๆ ทางว่าจะพัฒนาแนวคิดด้านนวัตกรรมในสาขาเดียวหรือจะไปจับมือกับองค์กรพันธมิตรต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาด้านนวัตกรรมและช่วยกันส่งเสริมจุดแข็งของกันและกัน
- 12) การประชาสัมพันธ์ทีมงานผู้คิดค้น และจัดการมอบรางวัลให้กับพนักงานทั่วไปได้รับทราบ และเกิดการเลียนแบบที่จะทำอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จ

## 5.2 ลักษณะขององค์กรสร้างสรรค์

องค์กรที่เป็นองค์กรสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) มักจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (John Winsor, 2006)

1. บุคลากรที่ทำงานเป็นทีม (The Team) มีองค์ประกอบดังนี้
  - 1.1 มีจิตวิญญาณความเป็นมนุษย์ (Be More Human)
  - 1.2 มีการสื่อสารที่รวดเร็ว (Communication Faster)
  - 1.3 มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความเห็นกัน (Dialogue)
  - 1.4 มีโอกาสได้ทำสิ่งที่นอกเหนือจากงานประจำ (Break out Your Routine)
2. องค์กร (The Company) ควรต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้
  - 2.1 สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นนวัตกรรม (Create an Innovative Environment)
  - 2.2 มีพื้นที่อย่างเพียงพอ (Space Matters)
  - 2.3 ส่งเสริมให้คนกล้าคิด (Be Brave)
  - 2.4 ใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ (Maximize Creative Resources)
3. ลูกค้า (The Customer)
  - 3.1 มีความสนุกสนาน (Have Fun)
  - 3.2 กล้าทดลองแนวคิดใหม่กับลูกค้า (Constantly Experiment)
  - 3.3 สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้า (Be Customer Inspired)
  - 3.4 ให้องค์กรลงไปคลุกคลี สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Immerse Yourself)
4. วัฒนธรรม (The Culture)
  - 4.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานภายในองค์กร (Develop New Relationships)
  - 4.2 สร้างชุมชน (Build Community)
  - 4.3 สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้มีหลายรูปแบบ (Develop New Connection)



แผนภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบขององค์กรสร้างสรรค์ (John Winsor, 2006)

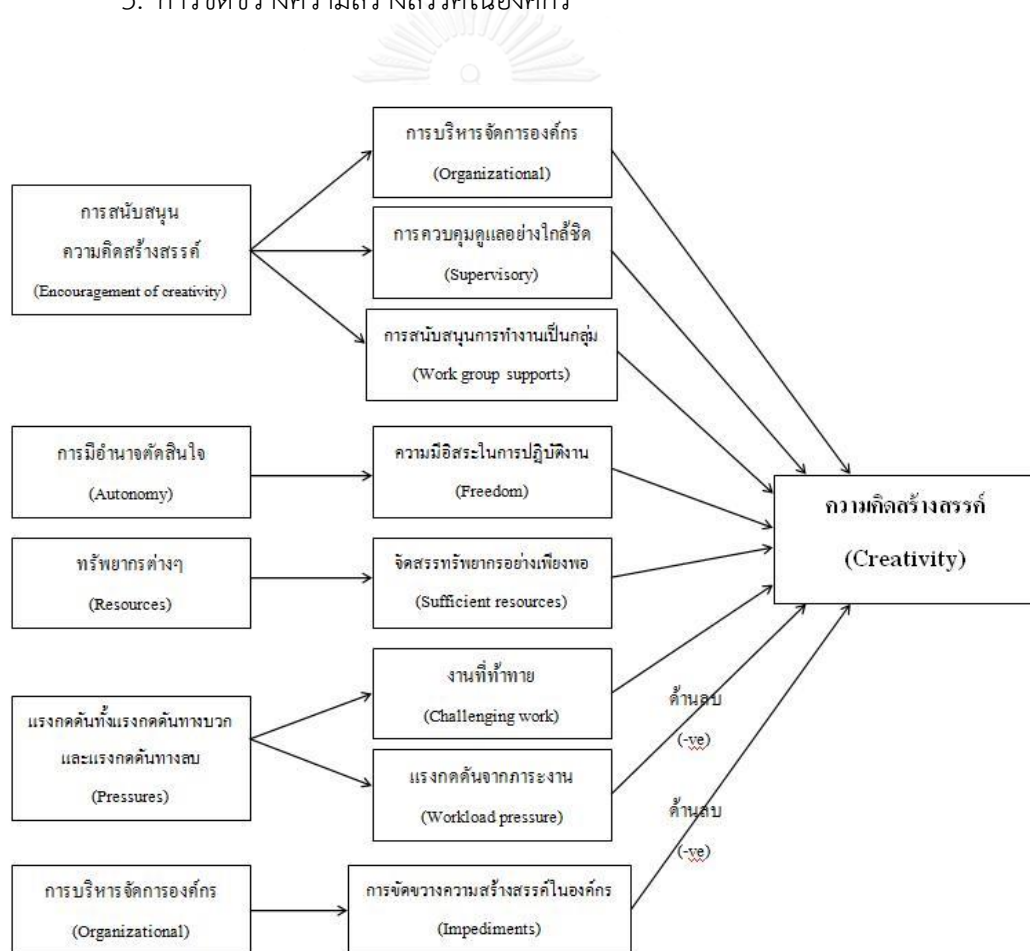
นอกจากนี้ สมบัติ กุสุมาวลี (2552) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรสร้างสรรค์ (Creative Organization) จะต้องมีแนวคิดสำคัญ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. คนสร้างสรรค์ (Creative Person) มาจากกระบวนการจัดการและการบริหาร พัฒนาคนให้ได้มาคนที่มี Creative Mind รวมทั้งกระบวนการที่ทำให้ทีมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์
2. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) มีวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมให้คน แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์
3. สภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ (Creative Environment) องค์กรต้องเป็นบริษัท สร้างสรรค์รองรับ ในรูปแบบของการสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศองค์กร เพื่อการเกิด ความคิดสร้างสรรค์

### 5.3 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ (Environment Components that Affect Creativity)

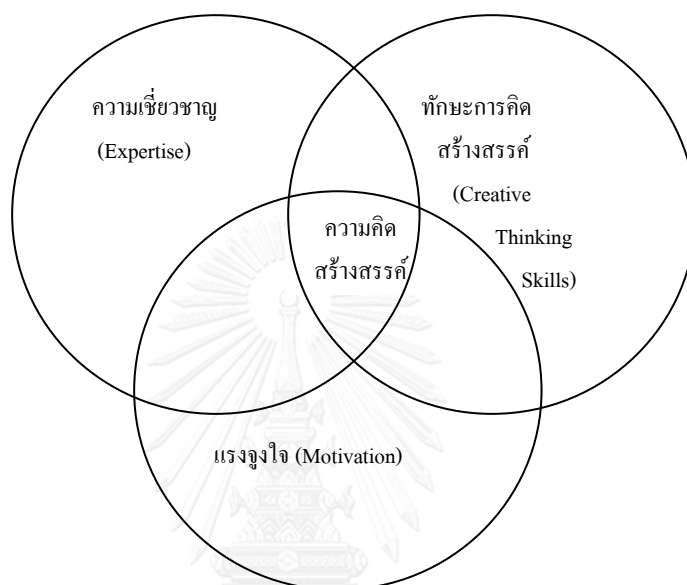
อามาไบล์ (Amabile, 1996) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานในองค์กร
2. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน
3. อุปกรณ์และข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ
4. แรงกดดันทั้งแรงกดดันทางบวก และแรงกดดันทางลบ
5. การขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร



แผนภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์  
(Amabile, 1996)

การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรจะต้องให้ความสนใจกับความเชี่ยวชาญของพนักงาน (Expertise) รวมถึงทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) และแรงจูงใจของพนักงาน (Motivation) ซึ่งแรงจูงใจโดยเฉพาะแรงจูงใจภายในของพนักงานนั้น คือเครื่องมือที่สำคัญที่สุด ที่ผู้บริหารจะใช้ขยายความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้ (Amabile, T.M., 1996)



แผนภาพที่ 2.4 แสดงองค์ประกอบ 3 ประการของความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, T.M., 1996)

อมาไบล์ (Amabile, 1996) ได้ระบุถึงองค์ประกอบ 3 ประการของความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1. ความเชี่ยวชาญ (Expertise) คือ ความรู้ในด้านเทคนิค ขั้นตอนปฏิบัติและภูมิปัญญา
2. ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) เป็นตัวกำหนดความยืดหยุ่นและจินตนาการของพนักงานในการแก้ไขปัญหา ว่ามีความยืดหยุ่นและมีการใช้จินตนาการมากน้อยแค่ไหน

3. แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วยแรงจูงใจภายนอก เช่น เงิน ผลตอบแทน เป็นต้น และแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความท้าทาย ความมีอิสระ ทรัพยากร การทำงานเป็นกลุ่ม การส่งเสริมจากหัวหน้างาน และการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จะได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศการทำงานได้อย่างเร็วที่สุด มีข้อเสนอแนะบางประการในการกระตุ้นแรงจูงใจภายในของพนักงาน ดังนี้



3.1 จัดพนักงานให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man to the Right Job) แม้พนักงานจะยืดหยุ่นขยายความรับผิดชอบได้ แต่อย่างมากจนเกินพอดี ทีมทำงานที่มีมุมมองหลากหลาย จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้มากกว่ากลุ่มคนที่มองอะไรเหมือนๆ กัน

3.2 ให้พนักงานมีอิสระภาพภายในเป้าหมายของบริษัท ให้พนักงานมีอิสระในการเลือกวิธีการปฏิบัติงาน

3.3 จัดสรรเวลา และทรัพยากรของโครงการอย่างเหมาะสม การกำหนดเส้นตาย (Deadline) ที่เร่งรัดจะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรลดน้อยลง

3.4 ให้พนักงานรับรู้ว่างานของเขานั้นมีความสำคัญ

นอกจากนี้ องค์กรสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ ดังนี้

1. ความท้าทาย (Challenge) การจัดพนักงานให้เหมาะสมกับงานที่ช่วยส่งเสริมความเชี่ยวชาญ และทักษะในการคิดสร้างสรรค์ เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน และขยายขีดความสามารถของพนักงาน

2. ความมีอิสระ (Freedom) การมีอำนาจตัดสินใจในกระบวนการช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพราะการให้อิสระกับคนในการเลือกวิธีทำงานจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน รวมถึงความรู้สึกของการเป็นเจ้าของงานด้วย

3. ทรัพยากร (Resource) ทรัพยากรหลัก 2 ประการ ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ คือ เงินและเวลา ผู้บริหารต้องบริหารจัดการทรัพยากรเหล่านี้อย่างระมัดระวัง แรงกดดันด้านเวลาสามารถเพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ โดยพนักงานรู้สึกท้าทาย แต่การกำหนดเส้นตาย (Deadline) อยู่เป็นประจำ งานจืดจางไม่สามารถทำสำเร็จ พนักงานจะหมดแรงและหมดกำลังใจ รู้สึกไม่มีความสุข และจะทำลายแรงจูงใจของพนักงานไป ผู้บริหารต้องกำหนดทุน บุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อบรรลุภารกิจอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ทีมสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีสำนักงานที่กว้างขวาง และสะดวกสบาย บรรยากาศเหล่านี้ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร

4. การทำงานเป็นกลุ่ม (Team) ทีมงานที่ประกอบด้วยคนที่มีพื้นฐานความรู้ และวิธีการทำงานอย่างหลากหลาย มีความเชี่ยวชาญและรูปแบบการคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน ความคิดต่างๆ มักจะผสมผสานกัน และแผ่ขยายต่อไปอย่างน่าตื่นเต้น และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสมาชิกในทีมต้องแสดงถึงความเต็มใจที่ช่วยเหลือเพื่อนๆ ในทีม และต้องยอมรับความรู้ มุมมองที่แตกต่างของสมาชิกคนอื่นๆ

5. การส่งเสริมจากหัวหน้างาน (Supervisory) องค์กรสร้างสรรค์ที่ประสบความสำเร็จ นั้น หัวหน้างานจะรับรู้ถึงงานสร้างสรรค์ของพนักงาน หรือทีมงานอย่างเสรีด้วยใจที่กว้างขวาง แต่ถ้าหัวหน้างานแสดงปฏิกิริยาทำลายความคิดสร้างสรรค์จนเป็นนิสัย พนักงานในองค์กรร่วม

วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดใหม่ๆ ของเพื่อนร่วมงานอย่างอคติ วัฒนธรรมเหล่านี้จะนำพนักงานไปสู่การมุ่งเน้นรางวัลภายนอก และการลงโทษที่เกี่ยวข้องกับผลงานของพวกเขา ซึ่งเน้นไปที่แรงจูงใจภายนอก วัฒนธรรมแบบนี้เป็นตัวสร้างความกลัวและจะลดแรงจูงใจภายในไปในตัว หัวหน้างานสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรได้โดยการทำตัวเป็นแบบอย่าง ยืนหยัดผ่านปัญหาหนักๆ สนับสนุนความร่วมมือ และการสื่อสารภายในทีม

6. การสนับสนุนจากองค์กร (Encouragement) ผู้นำองค์กรต้องจัดระบบ ระเบียบปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เน้นค่านิยมที่ชัดเจนว่าความพยายามในการคิดสร้างสรรค์นั้นคือหนึ่งในความสำคัญสูงสุด เช่น องค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ จะให้รางวัลการคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง แต่จะหลีกเลี่ยงการตัดสินบนคนด้วยเงิน เนื่องจากรางวัลที่เป็นเงินจะทำให้คนรู้สึกว่าคุณควบคุม ในขณะที่เดียวกันการไม่จัดให้มีการยอมรับ และการให้รางวัลที่เพียงพอแก่ความคิดสร้างสรรค์ก็สามารถแพร่กระจายความรู้สึกแง่ลบในองค์กรได้ พนักงานอาจจะรู้สึกว่าตัวเองถูกใช้ หรือรู้สึกว่าไม่ได้รับการเห็นคุณค่าตามสมควรได้สำหรับความพยายามในการสร้างสรรค์ของพวกเขา และแรงจูงใจภายในตัวพนักงานจะลดลง ผู้นำองค์กรสามารถสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้โดยการมอบอำนาจในการแบ่งปันข้อมูลและการร่วมมือกัน พนักงานจะมีความรู้มากขึ้น การเปิดกว้างให้พนักงานได้สัมผัสกับวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน จะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในของพนักงาน

## 5.4 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation)

### 5.4.1 การบริหารจัดการเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation) เป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแผน ซึ่งจะมีผลต่อกิจกรรมขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการในการพัฒนาความคิดในอุดมคติ หรือวิธีการเสนอสิ่งใหม่ๆ ซึ่งแตกต่างจากวิธีเก่า แล้วก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น การเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นสินค้าหรือกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า องค์กรสามารถที่จะเสนอนวัตกรรมใน 2 ลักษณะ คือ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product-oriented Innovation) เป็นการพัฒนาสินค้าและบริการในความคิดให้ดีขึ้น 2) นวัตกรรมในกระบวนการผลิต (Process-oriented Innovation) เป็นการเพิ่มการปรับปรุงสินค้าและการผลิตหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรที่มีอยู่ให้ดีขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

1. ความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (The Importance of Creativity and Innovation) แม้ว่าจะมีปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงขององค์กร แต่มีอำนาจที่เพิ่มขึ้นและมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจในปัจจุบัน 4 ประการ คือ 1) ความกดดันจากคู่แข่ง 2) การค้าระหว่างประเทศ 3) เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น 4) การไม่เปลี่ยนแปลงของค่านิยม ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้บริโภค การรวมสิ่งต่างๆ เหล่านี้เข้ากับแรงผลักดันของสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้บริหาร

จะต้องคอยดูแลอย่างใกล้ชิดในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการปรับปรุงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้การที่องค์กรจะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ จะต้องพิจารณาโอกาสในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ โดยการจูงใจให้พนักงานหรือสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิดและการปฏิบัติ เพื่อให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น

2. การทำให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ (Institutionalizing Creativity and Innovation) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมักจะเกิดขึ้นเอง โดยเริ่มจากปัญหาขององค์กร หรือการมองโอกาสขององค์กรจากภายใน จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการต่อกิจกรรมต่างๆ ซึ่งการกระจายประสิทธิภาพในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม จะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ และมีการร่วมมือกันในการปฏิบัติภายในองค์กรทุกวันและทุกกิจกรรม ทำให้ปัจจัยต่างๆ ได้รับการแก้ไข นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึง 1) บทบาทของแผน 2) บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร 3) บทบาทของโครงสร้างองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 บทบาทของแผน (The Role of Planning) แนวทางที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเริ่มต้นที่แผน ผู้บริหารจะต้องร่างภารกิจขององค์กร (Organization's Mission) และกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป้าหมาย (Target) ตลอดจนแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยอาศัยความเหมาะสมในการวิเคราะห์ และการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค ในขณะเดียวกันก็ค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเพื่อพิจารณาว่า มีแนวโน้มในการเอาชนะความคิดสร้างสรรค์ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

การวางแผนองค์กรจะต้องกระทำในเชิงรุก สมเหตุสมผล และมีความยืดหยุ่น เพื่อจะให้เกิดประโยชน์จากการเกิดนวัตกรรมใหม่ และจะลดปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการเปลี่ยนแปลงหลังจากการมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาในการผลิต ซึ่งไม่มีแผนใดที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจในเงื่อนไขและมีการปรับเปลี่ยนแผนให้เข้ากับสถานการณ์ ตลอดจนต้องใช้กลยุทธ์ในการควบคุมเพื่อการตรวจสอบผลที่ได้ และรักษากระบวนการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กล่าวไว้ในภารกิจขององค์กร

การระดมสมองเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้การวางแผนเป็นระบบ เพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม องค์กรจะประสบความสำเร็จได้โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคดังนี้ คือ 1) Synectics 2) Storyboarding 3) การวิเคราะห์แบบเมทริกซ์ ในการพิจารณาความเหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติ

1) Synectics เป็นวิธีการประกอบส่วนที่แตกต่างกันเพื่อก่อให้เกิดแนวทางในการแก้ปัญหาหรือเป็นเทคนิคในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยมีการพิจารณาปัญหาาร่วมกัน และสร้างความคิดโดยใช้ความคล้ายกัน (Analogies) และการเปลี่ยนแปลงรูปร่างโครงสร้าง (Metaphors) และข้อตกลงเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาใหม่หรือเป็นข้อเสนอใหม่ วิธีนี้เป็นแนวความคิดของ William J. Gordon of Arthur D. Little

2) Storyboarding เป็นเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ได้มีการพรรณานบนพื้นฐานของเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นซ้ำๆ และบ่อยครั้ง โดยการมีส่วนร่วมจากพนักงานภายในองค์กรหรือเป็นเทคนิคที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการมีส่วนร่วมในการถามและเน้นไปที่การกำหนดปัญหา การเขียนความคิดลงในบัตร และการเก็บรวบรวมความคิดต่างๆ ไว้ จากนั้นก็ให้สมาชิกในกลุ่มได้เห็นความสัมพันธ์ของแต่ละแบบ แล้วจึงเลือกใช้ความคิดในการจัดการกับปัญหาตามความเหมาะสม

3) การวิเคราะห์แบบเมทริกซ์ (Matrix Analysis) เป็นเทคนิคในการกระตุ้นการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารใช้เมทริกซ์ 2-3 มิติ เพื่อจำแนกความคิดเกี่ยวกับสินค้าใหม่ ในกิจกรรมส่วนบุคคลหรือกิจกรรมกลุ่ม จะต้องมีการแยกแยะความต้องการของตลาด เทคโนโลยี และผลกำไรจากผลิตภัณฑ์มาจัดทำเป็นตาราง โดยมีแถวแนวตั้ง (Column) และแถวแนวนอน (Row) ในลักษณะสองหรือสามมิติแบบเมทริกซ์ เพื่อต้องการค้นหาผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากนวัตกรรมใหม่ และกระบวนการซึ่งทำงานร่วมกัน

เทคนิคทั้ง 3 ประการนี้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการแนะนำ และเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการวางแผนกระบวนการผลิต อย่างไรก็ตามการที่จะทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ จะเป็นไปได้ยาก หากวัฒนธรรมองค์กรไม่มีการกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่

## 2.2 บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร (The Role of Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆ ถูกทำลายไป ถ้าวัฒนธรรมนั้นไม่ก่อให้เกิดการสนับสนุนในการคิดและการวางแผน องค์กรที่มีวัฒนธรรมสร้างสรรค์จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสร้างสรรค์ หรือองค์กรนวัตกรรมได้ อย่างไรก็ตามศาสตราจารย์ Rosabeth Moss Kanter แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงจะเกิดความภูมิใจเมื่อสมาชิกภายในองค์กรได้เกิดความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งทำให้เกิดแรงเสริมที่ทำให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น การนำไปสู่วงจรประสิทธิภาพและความภูมิใจของการปฏิบัติเกิดจากความคาดหวังความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากพนักงานและผู้จัดการ ซึ่งได้รับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นได้ทั้งการ

สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือเป็นอุปสรรคในความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.3 บทบาทของโครงสร้างองค์กร (The Role of Organization Structure) ผู้จัดการสามารถใช้โครงสร้างขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้หลายวิธี วิธีหนึ่งก็โดยการใช้งานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษโดยเฉพาะการมอบหมายอำนาจให้ผู้จัดการและพนักงานอย่างเป็นทางการในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยทั่วไปบุคคลมักจะมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ก็ต่อเมื่อองค์กรมีการจัดโครงสร้างแบบกว้าง เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิด แทนที่จะใช้วิธีการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา และลักษณะงานนั้นจะต้องไม่เป็นงานที่ซ้ำซาก (Routine) นอกจากนี้องค์กรจะต้องให้ความรู้ ความชำนาญ และให้อิสระในการปฏิบัติ โดยการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ พนักงานจะพยายามคิดที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้งานที่มอบหมายสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่

#### 5.4.2 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ข้อสมมติฐาน (Assumption) ค่านิยม (Values) ประเพณี (Traditions) และพฤติกรรม (Behaviors) ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรหนึ่งจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่ทางการบริหารจัดการในการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ตารางข้างล่างนี้แสดงถึงสภาพแวดล้อมของสององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติการในการบริหารจัดการต่างกัน

ตารางที่ 2.2 แสดงวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติการในการบริหารจัดการ  
(Illustrations of Organization Culture and Management Practice)

องค์กรที่มีสภาพแวดล้อม A	องค์กรที่มีสภาพแวดล้อม B
<b>การวางแผน (Planning)</b>	
1. เป้าหมายกำหนดโดยลักษณะเผด็จการ 2. การตัดสินใจเป็นแบบรวมอำนาจ	1. เป้าหมายกำหนดจากการมีส่วนร่วม 2. การตัดสินใจเป็นแบบกระจายอำนาจ
<b>การจัดองค์กร (Organizing)</b>	
1. อำนาจหน้าที่เป็นแบบรวมอำนาจ 2. อำนาจหน้าที่กำหนดไว้อย่างแคบ 3. บุคคลได้รับเลือกโดยถือเกณฑ์ความเป็นมิตร 4. การฝึกอบรมมีการกำหนดอย่างเจาะจงแบบแคบๆ	1. อำนาจหน้าที่เป็นแบบกระจายอำนาจ 2. อำนาจหน้าที่กำหนดไว้อย่างกว้าง 3. บุคคลได้รับเลือกโดยถือเกณฑ์ความสามารถ 4. การฝึกอบรมมีในหลายหน้าที่
<b>การนำ (Leading)</b>	
1. ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำแบบบงการ 2. เส้นทางการติดต่อสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง	1. ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2. เส้นทางการติดต่อสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง จากระดับล่างสู่ระดับบนในระดับเดียวกัน และเป็นเส้นทแยงมุม (เส้นขนานหลายเส้น)
<b>การควบคุม (Controlling)</b>	
1. ผู้ที่เหนือกว่ามีการควบคุมอย่างเข้มงวด 2. มุ่งที่เกณฑ์ด้านการเงิน	1. แต่ละบุคคลมีการควบคุมตนเอง 2. มุ่งที่หลากหลายเกณฑ์

แหล่งที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545

ตารางแสดงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแสดงทางเลือกของพนักงานส่วนใหญ่ที่พอใจการทำงานในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อม B การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การประเมินโดยถือเกณฑ์ความสามารถมากกว่าเกณฑ์ความเป็นมิตร ถ้าบุคคลใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากทุกทิศทุกทาง และบุคคลมีโอกาที่จะควบคุมตัวเองสูง การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ความสำคัญของความภาคภูมิใจเฉพาะบุคคล และการส่งเสริมซึ่งถือเกณฑ์การทำงาน ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานในองค์กร

1. การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Defining Organization Culture) วัฒนธรรม (Culture) เป็นรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งกำหนดความเชื่อถือและค่านิยมของสมาชิกร่วมกัน วัฒนธรรมจะเกิดจากสิ่งที่บุคคลพูด ทำและคิดภายในองค์กรหนึ่ง รวมทั้งเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การส่งความรู้ ความเชื่อถือ และรูปแบบของพฤติกรรมในช่วงเวลาหนึ่ง นั่นคือวัฒนธรรมองค์กรจะคงที่และไม่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรจะกำหนดบริษัทและกฎเกณฑ์ที่บุคคลปฏิบัติ สโลแกนขององค์กรจะแสดงถึงความคิดเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่องค์กรยึดถืออยู่

2. อิทธิพลของผู้นำในวัฒนธรรมองค์กร (The Influence of the Leader on Organization Culture) ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงได้สร้างบรรยากาศในองค์กรและค่านิยมที่มีต่ออิทธิพลต่อทิศทางของธุรกิจ โดยใช้คำว่า ค่านิยม

ค่านิยม (Value) เป็นความเชื่อถือที่ถาวรเกี่ยวกับสิ่งซึ่งเหมาะสม และไม่ใช้สิ่งซึ่งแนะนำพฤติกรรมของพนักงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ค่านิยมอาจอยู่ในรูปของการกำหนดความคิดเห็น (Ideology) และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในแต่ละวัน

ในหลายบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำบริษัทจะเป็นผู้กำหนดค่านิยม เพราะถูกมองว่าเป็นโมเดลบทบาท (Roles Model) ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้อำนวยการความสะดวมากกว่าเป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องใช้เวลา 5-10 ปี โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม สัญลักษณ์ และพฤติกรรม การมีจุดมุ่งหมายซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และมีการควบคุมหรือการบังคับตัวเองและการควบคุมส่วนตัว พนักงานจะยอมรับในแผนของตัวเอง การระบุค่านิยมจะนำไปสู่การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ การฉลองการสร้างสัญลักษณ์ต่างๆ

## 5.5 องค์กรนวัตกรรม

### 5.5.1 แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรมของคริสเตียนเซ็น (Christiansen, 2000)

คริสเตียนเซ็น (Christiansen, 2000) ได้อธิบายแนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรมไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วยแนวทางต่างๆ สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไรเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพหรือความสามารถในการแข่งขัน วิสัยทัศน์จะบอกถึงแนวทางการตลาดเทคโนโลยี และบทบาทขององค์กรในอนาคต ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ (Reality) จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกๆ ระดับ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร

ให้กับการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) ซึ่งแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับที่จะต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรม คือ

1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์บอกถึงรูปแบบของนวัตกรรมที่จะสร้างและแนวทางในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาองค์กรโดยรวม

1.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) จะกำหนดประเภทของนวัตกรรมที่จะลงทุนและบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติ

1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่รับผิดชอบในกลยุทธ์ (Responsibility for Strategy) จะบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุนกลยุทธ์

2. ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) ทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กรหรือบุคลากรภายในองค์กรที่มีอยู่นั้น สนับสนุนเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันหรือในอนาคตหรือไม่ ระบบนี้จะทำให้ทราบถึงช่องว่างหรือระยะห่างของความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันกับเป้าหมายที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคต ระบบนี้จะกำหนดและตัดสินใจว่าองค์กรควรที่จะสร้างและพัฒนาความสามารถและทักษะอะไรที่จะส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนนวัตกรรมนั้น ระบบการจัดการความสามารถที่จะต้องสนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Information) และกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร เช่น การลงทุนเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างหรือเพิ่มทักษะในการสร้างนวัตกรรม การสร้างห้องค้นคว้าเพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ของพนักงาน

3. เป้าหมาย (Goal) ในการสร้างนวัตกรรมนั้นมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่ส่งเสริมนวัตกรรม แต่เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง โดยต้องระบุถึงหลักชัย (Milestone) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกๆ ระดับ คือ ระดับองค์กร หน่วยธุรกิจ ทีมงานและระดับบุคคล แต่ทั้งนี้เป้าหมายในทุกๆ ระดับต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การตั้งเป้าหมายที่ดีควรตั้งขึ้นมาจากการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า และจากวิสัยทัศน์ภายในขององค์กร โดยเป้าหมายที่กำหนดนั้นจะต้องสามารถวัดได้ซึ่งอาจวัดจากมิติด้านเทคโนโลยี (Technical) ด้านความรู้สึก (Aesthetic) และการยอมรับของตลาด (Market Acceptance) และอาจเพิ่มเติมมุมมองทางการเงินเข้าไปด้วย และสิ่งสำคัญที่การตั้งเป้าหมายทางด้านนวัตกรรมควรคำนึงถึง คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer)

4. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) สามารถทำให้เกิดความแตกต่างของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรจะส่งผลต่อส่วนต่างๆ ที่สำคัญ คือ การทำงานขององค์กร การให้ความสนใจและการสื่อสาร ลักษณะโครงสร้างองค์กร



แบบแบนราบ (Flat Organization) ที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย มีความยืดหยุ่น (Flexible) และการควบคุมแบบหลวมๆ (Loose) ลักษณะโครงสร้างองค์กรจะทำให้พนักงานมีอิสระสูง ซึ่งจะมีความเหมาะสมต่อการเกิดนวัตกรรมมากกว่าองค์กรที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาสูง และลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) ที่มีความหลากหลายของสมาชิกภายในทีม ซึ่งมีความแตกต่างของมุมมองและความคิด และลักษณะการทำงานเช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

5. ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communication System and Information Management)

5.1 ระบบการสื่อสาร (Communication System) โครงสร้างการสื่อสารขององค์กรนั้นสามารถช่วยให้เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้ โดยสามารถแบ่งการสื่อสารออกได้ 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารภายนอกองค์กร

1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) สามารถแบ่งได้เป็นการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) และการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communication) โดยที่การสื่อสารแนวตั้งนั้น จะเน้นการสื่อสารไปยังหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการ เพื่อให้ได้มาเพื่อทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมขององค์กร แต่เนื่องจากโครงการหนึ่งนั้นต้องได้รับทรัพยากรมาจากหลายหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสรรหาทรัพยากร กระบวนการสื่อสารที่ดีควรมีช่วงการสื่อสารที่สั้น เพราะจะทำให้สื่อสารรวดเร็วขึ้นและลดการบิดเบือนข้อมูลซึ่งจะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนการสื่อสารในแนวราบนั้น เป็นการสื่อสารในระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกรรม (Innovator) ด้วยกันเอง ซึ่งองค์กรควรสนับสนุนให้นวัตกรรมได้มีโอกาสสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ๆ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่ผู้ที่เชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์ในหน่วยงานหรือแผนกต่างๆ การสื่อสารลักษณะนี้จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารแบบเรียบง่าย (Common Language) ซึ่งช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากภาษาที่เรียบง่ายจะทำให้พนักงานในทุกแผนกมีความเข้าใจตรงกันและไม่เกิดการบิดเบือนของข้อมูล ซึ่งการสื่อสารในแนวราบเป็นวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดในการสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ และสุดท้ายจะก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมา การสื่อสารภายในองค์กรที่องค์กรควรจัดตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานการสื่อสาร และควรมีการจัดตั้งสำนักงานสำหรับรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร รวมทั้ง เพื่อสนับสนุนทางด้านงบประมาณการจัดทำนวัตกรรมด้วย โครงสร้างการสื่อสารควรให้สามารถสื่อสารได้หลายช่องทาง เพื่อเป็นการเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารและเป็นการลดการบิดเบือนข้อมูล ทั้งนี้ยังช่วยในการลดความผิดพลาด และสร้างความรวดเร็วของการวางสินค้าสู่ตลาดให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

2) การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communication) เป็นลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ตลาดและคู่ต่อสู้ ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ตลาด และเทคโนโลยีอย่างมาก โดยเฉพาะการสื่อสารกับลูกค้านั้นถือเป็นการสื่อสารภายนอกองค์กรที่องค์กรนวัตกรรมจะต้องให้ความสามารถ เพราะการสื่อสารกับลูกค้าจะทำให้ได้รับข้อมูลที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

5.2 การจัดการข้อมูล (Information Management) ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอีกหนึ่งที่ใช้ในการตัดสินใจรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในองค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรจึงควรจะต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลให้กับหน่วยงาน แผนก หรือพนักงานบุคคลได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะข้อมูลที่มาจากลูกค้าที่มีอยู่มากมาย องค์กรควรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เราทราบและเข้าถึงความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้า ข้อมูลที่ได้จากลูกค้าเหล่านี้จะมีวิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การสนทนา แบบสำรวจความคิดเห็น ข้อมูลการซื้อ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องและเที่ยงตรงมากกว่าการคาดการณ์เอาเอง (Intuitive) ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการตลาดนั้น จะทำให้เราสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านการตลาดและเทคโนโลยีที่ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ การจัดเก็บข้อมูลควรเก็บมาจากแหล่งที่มาที่หลากหลายและทุกแผนกหรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาแพร่กระจายในองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจความคิดและความต้องการของลูกค้า รวมทั้งแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยีมากขึ้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้การสนับสนุนการตัดสินใจในการคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด ซึ่งหมายถึงความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร

6. วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรส่วนใหญ่ มีระบบการตัดสินใจด้วยการให้บุคคลคนเดียวทำหน้าที่ตัดสินใจในงานแต่ละงาน การที่ให้คนเดียวตัดสินใจนั้นอาจมีปัญหาที่บุคคลนั้นอาจมีมุมมองแคบหรือกว้างต่างกันไป แต่ทั้งนี้ การให้คนเดียวตัดสินใจนั้น บุคคลนั้นอาจจะมีมุมมองแคบเพียงอย่างเดียวไม่กว้างขวาง องค์กรควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการให้มีการมีส่วนร่วมของหลายบุคคล อาจเป็นผู้จัดการหลายฝ่าย หรือพนักงานในทุกระดับ จะทำให้มีมุมมองที่กว้างขวางและแตกต่าง ช่วยให้การตัดสินใจนั้นมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้แสดงความคิดเห็น และควรยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ทุกคนที่เข้าร่วมในการตัดสินใจ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวและพยายามหาแนวทางแก้ไขที่แตกต่าง ทั้งนี้ต้องระวังปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมที่อาจมีบุคคลบางคนในกลุ่มนั้น มีอำนาจเหนือ

ความคิดบุคคลอื่น การไม่สามารถหาผู้ที่รับผิดชอบการตัดสินใจของกลุ่มได้ และอาจมีความเสี่ยงที่การตัดสินใจนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จได้

7. สิ่งจูงใจ (Incentives) เป็นสิ่งหนึ่งที่สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กร องค์กรต้องมีรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลาย เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงาน โดยปกติแล้ว สิ่งจูงใจขององค์กรแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

7.1 รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Money Rewards) หลายองค์กรมีการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น การขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัส โดยนำไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากที่จะเชื่อมโยงการขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัสกับปริมาณความทุ่มเทของผลการปฏิบัติงานด้านความคิดสร้างสรรค์ จากการวิจัยพฤติกรรมของนักวิทยาศาสตร์พบว่า การให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินกลับกลายเป็นเหตุผลที่เป็นตัวเงินกลับกลายเป็นเหตุผลที่ทำให้ระดับความคิดสร้างสรรค์ต่ำลง เพราะความกังวลอยู่กับรางวัลที่เป็นตัวเงินจะทำให้ความสนใจในงานของพวกเขาต่ำลง แต่การใช้รางวัลที่เป็นตัวเงินสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบุคคลหรือทีมงาน ซึ่งต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

7.2 สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentives) การเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม เป็นการสนับสนุนความสำเร็จของนวัตกรรม 2 สิ่ง คือ เป็นการผลักดันให้คนที่มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และมันเป็นการส่งสัญญาณให้กับคนอื่น ๆ ได้เห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างการสนับสนุนนวัตกรรมทั้งทั้งองค์กร

7.3 รางวัลทางสังคม (Social Rewards) การให้รางวัลทางสังคม มักถูกมองข้าม และรับการประเมินค่าที่ต่ำ ทั้งที่ความจริงแล้วสิ่งนี้มีผลกระทบต่อบุคคลอย่างมาก ซึ่งมีองค์กรจำนวนน้อยที่สามารถใช้รางวัลทางสังคมได้ดี บางองค์กรนำไปใช้ในทางที่ผิด ซึ่งจะไม่ช่วยจูงใจพนักงาน องค์กรนวัตกรรม เช่น 3M ได้มีการให้รางวัลทางสังคมโดยการยกย่องพนักงานที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมของพวกเขาคือ “วีรบุรุษ (Hero)” สิ่งจูงใจทางสังคมจะทำให้บุคคลมีความพยายามและยืนหยัดทุ่มเทที่จะทำงานต่อไปถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่ยากและเสี่ยงต่อความล้มเหลว เพราะเมื่อประสบความสำเร็จก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นวีรบุรุษ การยกย่องพนักงานให้เป็นวีรบุรุษขององค์กรจะทำให้พนักงานนั้นมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและรู้สึกมีความมั่นคงในที่ทำงาน และถ้าหากได้รับการยกย่องทางสังคมในการสร้างนวัตกรรมจะยิ่งทำให้พนักงานเหล่านั้นสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่อง

7.4 รางวัลด้านจิตใจ (Intrinsic Rewards) หลายคนมักมองข้ามแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสุขขั้นพื้นฐาน เป็นรางวัลที่จะสามารถทำให้บุคคลสามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง นักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงส่วนมากจะมีแรงจูงใจภายในที่ทำให้

ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ในส่วนของนวัตกรรมนั้นก็มีหลักฐานพบว่า ถ้าหากให้รางวัลในรูปแบบของตัวเงินจะเป็นการจูงใจแรงจูงใจภายใน ในการทำงานของพนักงาน

รางวัลที่เป็นตัวเงิน รางวัลด้านอาชีพ รางวัลด้านสังคม และรางวัลด้านจิตใจ รางวัลที่แตกต่างกันนี้จะถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว องค์กรต่างๆ จะให้สิ่งจูงใจเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลในรูปแบบอื่น รางวัลหรือสิ่งจูงใจนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้นองค์กรควรมีการพัฒนาการให้รางวัลโดยการสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงการให้รางวัลกับความพยายามและผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร ซึ่งจะทำให้การให้รางวัลมีประสิทธิภาพและรางวัลนี้จะช่วยกระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร สร้างสรรค์งานนวัตกรรมให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

8. ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) นอกจากรูปของสิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อความสนใจของพนักงานในนวัตกรรม เป้าหมาย รูปแบบการพัฒนาบุคคล ระบบการประเมินที่สามารถส่งผลต่อความรู้สึกรักของพนักงาน องค์กรควรมีการจัดการเกี่ยวกับการจ้าง ซึ่งจะสามารถนำบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์มาอยู่กับองค์กร การพัฒนาบุคคลสามารถส่งผลกระทบต่อที่ยิ่งใหญ่ต่อความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และการนำความคิดเหล่านั้นไปปฏิบัติต่อไป แต่ นโยบายต่างๆ ที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานก็มีความสำคัญเช่นกัน

8.1 การจ้างงาน สิ่งที่มีความสำคัญต่อนโยบายในการจ้างงานขององค์กร นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ คือ การมุ่งเน้นในการค้นหาและว่าจ้างพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ องค์กรต้องการพนักงานที่มีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลาย เพราะการจ้างคนที่มีประสบการณ์หรือภูมิหลังที่หลากหลายเข้ามาในองค์กรจะทำให้องค์กรมีคนที่หลากหลายและมีมุมมองการคิดที่แตกต่าง ซึ่งสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะนำไปพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมได้

8.2 การพัฒนาบุคคล องค์กรไม่เพียงแต่จะมีการจ้างพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์แล้ว จะต้องมีการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรให้มีความสามารถเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ นั่นคือ การพัฒนาเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนา คือ

- 1) การหมุนเวียนตำแหน่งงานไปตามแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ขององค์กร
- 2) การจัดการรูปแบบในการเลื่อนตำแหน่ง
- 3) การสร้างประสบการณ์ร่วมกัน จะช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร

8.3 การรักษาความคงที่และการลาออกของพนักงาน องค์กรนวัตกรรม ส่วนใหญ่จะมีอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากการลาออกของพนักงานเป็นการสูญเสียทักษะความรู้ และเครือข่ายข้อมูลขององค์กรไปด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามรักษาทักษะพื้นฐานขององค์กรเอาไว้ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับขั้นตอนการจ้างงาน พยายามค้นหาบุคคลที่

ต้องการหรือแสดงออกว่ามีความต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรจริง มีแนวทางการรักษาพนักงานโดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่น่าสนใจและมีทางเลือกที่หลากหลายให้กับพนักงาน เช่น การสนับสนุนเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่และเพื่อนร่วมงานที่เก่ง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นหาสิ่งต่างๆ ในสิ่งที่พนักงานหวังหรือต้องการ องค์กรต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ซึ่งเหมือนกับการให้ผลประโยชน์แก่กุลในการทำงาน หรือแม้กระทั่งการใช้นโยบายหรือการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อนำมาแก้ปัญหาการลาออกของพนักงาน ซึ่งจะมีการเชื่อมโยงการจ่ายเงินเดือนกับความอาวุโสในการทำงาน (Seniority) ซึ่งพนักงานรุ่นใหม่จะยังไม่ได้รับเงินจำนวนนี้จนกว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยให้พนักงานอยู่กับองค์กร การสร้างความคงที่ของจำนวนพนักงานจะช่วยส่งเสริมความได้เปรียบและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

9. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Method) สามารถพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

9.1 รูปแบบการประเมิน การประเมินแบบดั้งเดิมนั้นมองถึงสิ่งที่บุคคลทำแล้วตีตราผลการปฏิบัติงานในอดีตว่าคนนั้นเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดี ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน คนที่ปฏิบัติงานดีจะสามารถคาดหวังได้ว่าจะได้รับการเลื่อนขั้นและอยู่ในองค์กรระยะยาว ส่วนคนที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็สามารถคาดหวังได้ว่าจะถูกให้ออก หากไม่ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสำหรับคนที่เก่งและมีศักยภาพสูงนั้น ควรมีการพัฒนาสายอาชีพให้เห็นถึงเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน ระบบการประเมินผลควรออกแบบมาเพื่อไม่ให้ทำลายความหวังของพนักงาน แต่ต้องเป็นช่องทางที่ให้บุคคลมีโอกาสในการประสบความสำเร็จ

9.2 ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมิน องค์กรทั่วไปผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ หัวหน้างาน โดยไม่มีการปรึกษาคนอื่นๆ แต่ในองค์กรนวัตกรรมนั้นจะใช้ระบบที่มีคนจำนวนมากร่วมกันประเมิน โดยเป็นทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร เช่น การใช้ระบบการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง

9.3 การประเมินตนเอง การประเมินตนเองถึงจุดแข็งจุดอ่อน วิธีการในการทำงาน วิธีการบริหารงาน รวมถึงเรื่องอื่นๆ ด้วย จะช่วยทำให้องค์กรเห็นว่า จะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการอย่างไร

9.4 เกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน องค์กรนวัตกรรมจะมีเกณฑ์การประเมินที่ไม่ได้มองแค่ผลงานเพียงอย่างเดียว แต่จะพิจารณาถึงการได้มาของผลงานนั้นว่าได้มาอย่างไร (How)

9.5 ความใกล้ชิดของหัวหน้างานและผู้ถูกประเมิน โดยทั่วไปองค์กรนวัตกรรมจะมีความชิดเชื่อมโยงและการสื่อสารกันมาก โดยการสื่อสารจะเป็นในลักษณะแนวราบ ระบบการจัดการบุคคล การจ้างพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์ ความสามารถและ

ทักษะที่แตกต่างหลากหลายในสาย อาชีพ ซึ่งความหลากหลายนี้จะช่วยให้เกิดความแตกต่างหลากหลายในมุมมอง และส่งผลที่ดีต่อนวัตกรรม ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องมีการรักษาคนเก่งที่มีความสามารถเอาไว้ คนเก่งจะเป็นผู้ม้องค์ความรู้และเป็นผู้ที่มีเครือข่ายในการสร้างนวัตกรรมมาก ดังนั้นการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรจะเป็นแนวทางในการรักษาทักษะ องค์ความรู้ และเครือข่ายในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรด้วย ฝ่ายบุคคลต้องพยายามลดอัตราการลาออกให้น้อยที่สุดในขณะเดียวกันก็ต้องมีระบบการประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรมด้วย

10. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นเสมือนกุญแจที่บ่งชี้ระดับความสร้างสรรค์/นวัตกรรม ในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าเสี่ยง วัฒนธรรมที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ ไม่มีการทำโทษต่อความล้มเหลวหรือผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม พยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้บริหารให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม โดยให้เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และต้องให้พนักงานเห็นความสำคัญของความสร้างสรรค์/นวัตกรรมด้วย

#### 5.5.2 องค์ประกอบของการสร้างองค์กรนวัตกรรมของทิดด์ เบสเซ็นท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt: 2001)

ทิดด์ เบสเซ็นท์ และพลาวิทท์ (Tidd, Bessant & Pavitt: 2001) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ร่วมผู้นำ และการจะมุ่งไปสู่ นวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and The Will to Innovate) เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ ผู้นำ (Leadership) ถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กร รวมทั้งต้องกระจายและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ขององค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมหรือสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมนั้น จะไม่มีลักษณะโครงสร้างที่มีรูปแบบที่แน่นอน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เพราะโครงสร้างรูปแบบต่างๆ จะมีความเหมาะสมกับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น แมคโดนัลด์มีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) ซึ่งมีรูปแบบการควบคุมสูง เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่เป็นพื้นฐานและเป็นงานประจำ

ซึ่งเหมาะสมกับงานของแมคโดนัลด์ที่มีรูปแบบการทำงานที่คล้ายคลึงกันทั่วโลก นอกจากโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย (Network) ซึ่งทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและทรัพยากรต่างๆ การมีเครือข่ายภายนอกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะทำให้มีพลังอำนาจในการต่อรองเพิ่มมากขึ้น

3. บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) บุคลากรที่มีความสำคัญอาจจะ เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะทำให้องค์กรได้รับชัยชนะหรือประสบความสำเร็จ เพราะพวกเขาพร้อมที่จะทุ่มเทพลังงานและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยองค์กร ถือว่าเป็น กุญแจสำคัญในการทำงาน มีความสามารถในการสนับสนุนการแก้ไขปัญหา การฝ่าฟันอุปสรรคภายใน องค์กร และที่สำคัญจะเป็นบุคลากรที่มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรที่มีความ สำคัญต่อองค์กร คือ บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มีอำนาจ อิทธิพลเครือข่าย และเป็นผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) คนเหล่านี้เป็นคนสำคัญเพราะถือเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรที่นำมาใช้ในการ แก้ปัญหาต่างๆ ได้ ซึ่งรวมไปถึงแรงบันดาลใจ ความผูกพัน และแรงจูงใจอีกด้วย

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) เนื่องจากความรู้และทักษะมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นการฝึกอบรมและพัฒนาจึงเป็น สิ่งที่จำเป็นควบคู่กับบุคลากรในองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองทำ ในสิ่งใหม่ๆ นั้น บุคลากรจะต้องมีทักษะที่จำเป็นและมีความมั่นใจที่เหมาะสม องค์กรจะต้องให้ ความสำคัญกับกลยุทธ์พัฒนาและฝึกอบรมทักษะบุคลากรในระยะยาว และองค์กรจะต้องพัฒนาและ ปลุกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีนิสัยแห่งการเรียนรู้

5. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (High Involvement in Innovation) การสร้าง นวัตกรรมโดยทั่วไปแล้วมักมีความเชื่อว่าจะมีความเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค วิศวกร และนักออกแบบ แต่ในความจริงแล้วความคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์จะมีอยู่ในทุก คน ถ้าหากสามารถค้นพบหรือมุ่งเน้นไปที่ความสามารถของคนทั้งองค์กรก็จะทำให้องค์กรมีศักยภาพ ในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น เมื่อต้องการสร้างนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องสร้าง วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม

6. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working) นวัตกรรมเป็นการ เริ่มต้นเกี่ยวกับการรวบรวมความแตกต่างของมุมมองในการแก้ปัญหา การทดลองชี้ให้เห็นว่าการ ทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมนั้น จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เบ่งบานและพัฒนาแนวทางการแก้ไข ปัญหาได้อย่างยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ดังนั้นในการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้มี การทำงานเป็นทีมงาน ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) ทีมงานโครงการ (Project Team) และทีมแก้ปัญหาระหว่างองค์กร (Inter-organization Problem Solving Group) กลุ่มพวก

นี้จะเน้นที่การสร้าง และการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วยการระบุภาระงานอย่างชัดเจน ผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความสมดุลกันระหว่างสมาชิกภายในทีม ความเข้ากันได้ระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกทีมงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพในทีมงาน และมีการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง

7. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากบรรยากาศการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร บรรยากาศภายในองค์กรที่ดีจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน สิ่งที่ต้ององค์กรควรทำเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ คือ การพัฒนาระบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร นโยบายและกระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัล และการชื่นชม นโยบายการฝึกอบรม ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการ และมีวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ของพนักงาน

8. ปัจจัยภายนอก (External Focus) ลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องเปิดรับและเข้าใจมุมมองภายนอก ซึ่งบ่งบอกสัญญาณของโอกาสและอุปสรรค องค์กรมีวิธีที่จะรับรู้และสื่อสาร โดยพัฒนาการกำหนดทิศทางจากภายนอก ให้ความสำคัญไปที่ลูกค้าและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี จากการศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม คือ การมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจ ความต้องการของลูกค้าและตลาด ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างองค์กรนวัตกรรม การพัฒนารูปแบบการรับรู้ความต้องการของลูกค้าและเข้าใจตลาดภายนอก การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการสื่อสารที่ชัดเจนอาจเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและที่มาของนวัตกรรม

9. การขยายการสื่อสาร (Extensive Communication) รูปแบบการสื่อสารที่ครอบคลุมจะต้องมีทิศทางในการสื่อสารที่หลากหลาย (Multidirectional) และมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย (Multichannel and Media) ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการนวัตกรรม ถือเป็นความผิดพลาดจากการสื่อสาร ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างหน้าที่ การปรับปรุงการสื่อสารให้ชัดเจนและมีความถี่ในการสื่อสารข้ามหน่วยงานและระหว่างองค์กรให้มากขึ้น เป็นการรวบรวมความแตกต่างทางด้านความคิด ซึ่งจะเป็นผลดีต่อผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) ขององค์กร

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) การเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ได้กลายมาเป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร นวัตกรรมสามารถถูกนำเสนอผ่านทางวงจรของการเรียนรู้ (Learning Cycle) ที่รวมกระบวนการของการทดลอง (Experiment) ประสบการณ์ (Experience) การสะท้อน (Reflection) และการรวมเข้าด้วยกัน (Consolidation) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวคือ ความสามารถในการจัดการวงจร

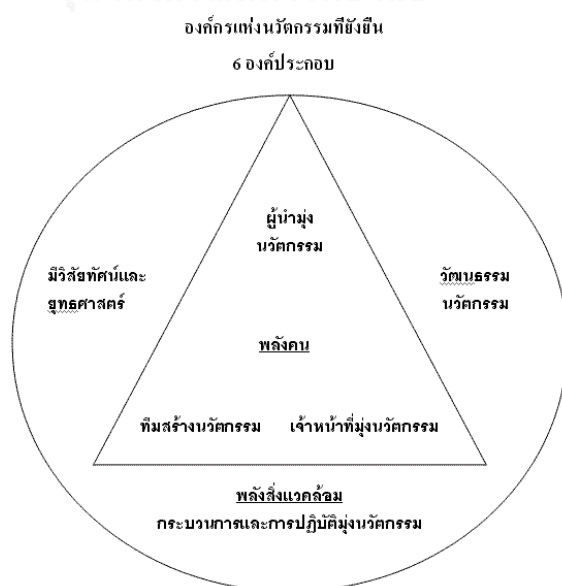


การเรียนรู้ให้อยู่ในรูปที่ชัดเจน (Explicit Form) เช่น การพัฒนาสินค้าใหม่ การใช้กระบวนการทางเทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้จะต้องสร้างเงื่อนไขภายใต้โอกาสในการเรียนรู้และการแสวงหาที่เพิ่มขึ้น องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ ซึ่งการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำ ทำให้พนักงานให้ความสนใจในงานประจำ และได้พัฒนาการเรียนรู้ของตนด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยการแก้ไขปัญหา การทดลอง การฝึกปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และการสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้จากอดีต เป็นต้น

### 5.5.3 องค์กรประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของนัทธิ จิตสว่าง (นัทธิ จิตสว่าง, 2554)

นัทธิ จิตสว่าง อธิบายว่า การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มุ่งการสร้างองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก 6 องค์ประกอบ คือ

1. มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม
2. สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างสรรค/นวัตกรรมในองค์กร
3. มีกระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม
4. มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่นไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
5. มีทีมงานในการสร้างนวัตกรรม
6. ส่งเสริมข้าราชการในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม



แผนภาพที่ 2.5 แสดงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม (นัทธิ จิตสว่าง, 2554)

#### 5.5.4 องค์ประกอบการสร้างนวัตกรรมในองค์กรของฮิกกินส์ (Higgins, 1995)

ฮิกกินส์ (Higgins, 1995) ได้นำแนวคิดการบริหารองค์กร 7S ของ McKinsey มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดด้านนวัตกรรม และสร้างแบบสอบถาม เพื่อประเมินระดับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยใช้ชื่อว่า “Organization Innovation Quotient Inventory” มีองค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) กลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.1 แนวทางขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งเป็นแนวทางพื้นฐานที่กำหนดว่าองค์กรนั้นควรดำเนินธุรกิจแบบใด

1.2 แนวทางด้านธุรกิจ เป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อการแข่งขัน อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสินค้าและบริการ

1.3 แนวทางการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการตลาด การเงิน การบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การวิจัยและพัฒนา ซึ่งเกี่ยวพันและมีความสอดคล้องกับแนวทางธุรกิจ

กลยุทธ์ขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลวิธี เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น จะต้องนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ สนับสนุนให้มีการเผยแพร่วัตกรรม และมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ตลอดจนมีการแนะนำ ผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ๆ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน คือ

2.1 ลักษณะงาน

2.2 อำนาจในการสั่งการตามขอบเขตการรับผิดชอบ

2.3 ขอบเขตการทำงาน

2.4 ช่วงการบังคับบัญชา หรือขอบเขตการควบคุมงาน

2.5 ขอบข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดหรือปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบและการจัดองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัย ตลอดจนแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

3. ระบบองค์กร (System) เป็นกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละวัน ได้แก่

- 3.1 ระบบข้อมูลข่าวสาร
- 3.2 ระบบการเงิน
- 3.3 กระบวนการผลิต
- 3.4 ระบบควบคุมคุณภาพ
- 3.5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดวางและพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรขึ้น เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โดยการให้รางวัล และฉลองความสำเร็จเมื่อมีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริการ การดำเนินงานขององค์กร มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ และระบบในการจัดการเพื่อนำเสนอนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ รวมถึงการใช้รูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ และจัดโครงการฝึกอบรมการสร้างนวัตกรรมให้แก่บุคคล

4. รูปแบบของผู้นำองค์กร (Leadership Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร ระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบผู้นำองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีการแก้ปัญหา มีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับการเสริมพลังอำนาจ การกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากร ที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร

5. บุคลากร (Staff) เป็นลักษณะทางประชากรที่แสดงถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการ องค์กรจะสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากร คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เข้าไปในองค์กร มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการนำกระบวนการที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรอันจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

6. ทักษะขององค์กร (Skill) เป็นสมรรถนะหรือความสามารถโดยรวมขององค์กร ที่ทำให้องค์กรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น การสร้างทักษะขององค์กรที่เอื้อต่อการเกิด

นวัตกรรม ได้แก่ การแสวงหาโอกาสและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน พัฒนาการบริการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์กรและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ขึ้นในองค์กร และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แบบแผน จะต้องเชื่อมโยงโดยตรงกับบุคลากร เป็นกระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดทักษะที่ดีเด่น และก่อให้เกิดค่านิยมร่วม มีการรวมคุณลักษณะที่ดีและโดดเด่นที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

7. การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กร (Shared Values) หรือวัฒนธรรมขององค์กร เป็นลักษณะที่สำคัญขององค์กรที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นเอกลักษณ์ซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ องค์กรจะสร้างค่านิยมร่วมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม โดยการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร เชิดชูและเห็นความสำคัญของบุคลากรนั้น กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ๆ และกล้าเผชิญความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กำหนดค่านิยมของหน่วยงานและปฏิบัติตามค่านิยมนั้น รวมถึงการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จัดให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Fernando Trias de Bas & Philip Kotler, 2011) ปัจจัยของสภาวะและวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Eric Bryn, 2009) องค์กรประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Jonathan Feinstein, 2011) การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Tony Schwartz, 2010) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรให้สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (दनัย เทียนพุด, 2552) ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2554) ลักษณะองค์กรสร้างสรรค์ (John Winsor, 2006) แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม (Christiansen, J. A., 2000) องค์กรประกอบของการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001) และองค์กรประกอบขององค์กรนวัตกรรม (Higgins, J. M., 1996; นัทธี จิตสว่าง, 2554) เพื่อสรุปออกมาเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) สามารถแสดงเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงการสังเคราะห์ องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)										ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์	
Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	คณีย เชนพุด (2552)	เอกมล เอ็มศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christianse n, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นที จิตสว่าง (2554)	
1. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)											
	การมีเป้าหมายเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในองค์กรอย่างชัดเจน	องค์กรมีเป้าหมายเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในองค์กรอย่างชัดเจน		การกำหนดเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินงานให้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร							1.1 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Objective) เกี่ยวกับความสร้างสรรค์และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร
	การมีแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรมาพัฒนาแนวทางการทำงาน				การส่งเสริมวิธีคิด วิธีปฏิบัติงาน แก่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์			การส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ของบุคลากรในองค์กร	การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ๆ		1.2 การส่งเสริมวิธีปฏิบัติเพื่อการพัฒนาใหม่ๆ ในองค์กร
2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)											
การจัดให้มีพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนาอย่างเหมาะสม					การเพิ่มพื้นที่หรือการสร้างห้องนวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์						2.1 การจัดให้มีพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนาอย่างเหมาะสม (Space) รวมถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยสร้างทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ แก่นักในองค์กร

ตารางที่ 2.3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)												
	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	ต้นย ุเทียนทุฒ (2552)	เอกภม ุเอิมสุรี (2554)	John Winsor (2006)	Christiane n, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นัทธิ จิตสว่าง (2554)	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ วัฒนธรรมสร้างสรรค์
การจัดให้มีสิ่ง อ่านวยความ สะดวกที่เอื้อต่อ การเกิดความคิด สร้างสรรค์			การจัดให้มี ทรัพยากร สนับสนุน ความคิด สร้างสรรค์ อย่างเพียงพอ (Adequate Resource)		การ สนับสนุน องค์กรที่ เอื้อให้ บุคลากรมี ความคิด สร้างสรรค์	การสนับสนุน องค์กรที่ จำเป็นสำหรับ การสร้าง ความคิดใหม่						2.2 การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) อย่างเพียงพอ ที่เอื้อต่อการเกิดความคิด สร้างสรรค์ของคนในองค์กร
การจัดให้มี บรรยากาศที่ ส่งเสริม การเกิดความคิด สร้างสรรค์				การจัด สภาพแวดล้อมที่ ปลอดภัยเพื่อ การกลับมา ทำงานที่ดีขึ้น		การจัด สภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการ เกิดความคิด สร้างสรรค์						2.3 การจัดให้มีบรรยากาศที่ ส่งเสริมการเกิดความคิด สร้างสรรค์ (Atmosphere)
การให้รางวัล/ ผลตอบแทน แก่ผู้ที่มี ความคิด สร้างสรรค์ใน องค์กร ทั้งในรูปตัว เงินและไม่ใช้ตัวเงิน	การสนับสนุน ให้รางวัลตอบแทน ความชอบใจ การเสนอ ความคิด				การให้ ผลตอบแทน จากการทำ ความคิด สร้างสรรค์ มาปฏิบัติ เป็นรูปธรรม	การให้รางวัล แก่ผู้มีความคิด สร้างสรรค์				การให้ดูและ เห็น ความสำคัญ ของบุคลากร ที่มีความคิด สร้างสรรค์		2.4 การสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรคิดและผลิตผลงาน สร้างสรรค์ โดยตอบแทนทั้งใน รูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (Rewards & Incentive)

ตารางที่ 2.3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

		วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)										ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์
Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	ต้นแบบพัฒนา (2552)	เอกภมร เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christianse n, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นักวิจัย (2554)		
การให้เวลาคิดอิสระแก่บุคลากร			การให้เวลาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การจัดสรรเวลาทำงานส่วนหนึ่งให้บุคลากรคิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน							2.5 การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรได้มีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์การพัฒนา	
การกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์			การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์	การให้อิสระทางความคิดแก่บุคลากร	การให้อิสระทางความคิดและกระบวนการทำงาน						2.6 การสนับสนุนให้บุคลากรคิดอย่างอิสระและเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดสร้างสรรค์	
1. การคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า						การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ใหม่หลายรูปแบบ					2.7 การให้ความสำคัญรักษาความสัมพันธ์ การคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และนำมาพัฒนางาน (Outsider/in/ Stakeholder)	





ตารางที่ 2.3 แสดงการสังเคราะห์ องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)												
	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	คณีย์ เทียนพุ่ม (2552)	เอกมศ เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christianse n, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M (1996)	นที จิตสว่าง (2554)	ผลการสังเคราะห์ประกอบ วัฒนธรรมสร้างสรรค์
ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน												4.2 ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Risk Control Mechanism) เพื่อลดความกังวลในการคิดริเริ่มและการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้
<b>5. การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management)</b>												
			การตัดสินใจ จ้างงานที่เด็ด (Keen Hiring Decision)		การเสาะหา และ คัดเลือกผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาในองค์กร	การคัดเลือก หัวหน้าที่้มใน การสร้างนวัตกรรม						5.1 การเสาะหา คัดเลือก และ จ้างบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์
การจัดหน้าที่ความรับผิดชอบและหน่วยงานที่เหมาะสมได้ บุคลากรตามความชอบ ความสนใจ และความถนัด				การมอบหมาย งานให้เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ								5.2 การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ

ตารางที่ 2.3 แสดงการสังเคราะห์ องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)												
	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	ดนัย เทียนพุด (2552)	เอกมด เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christianse n, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นทีจี จิตต่าง (2554)	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ วัฒนธรรมสร้างสรรค์
การจัดการอบรม วิธีการเพื่อเทคนิค การก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์				การอบรมสอน วิธีพัฒนา ความคิด สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ (Teach Creativity Systematically )						การรักษา บุคลากรที่มี คุณภาพ		5.3 การสร้างรักษาบุคลากรที่มี คุณภาพ 5.4 การพัฒนาบุคลากรโดยการ อบรม/ สอน เทคนิคการคิด อย่างสร้างสรรค์
<b>6. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leader)</b>												
ผู้บริหารสนับสนุน ให้เกิดความ สร้างสรรค์ในทุก ส่วนงาน			ผู้บริหารมี วิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการ เกิดวัฒนธรรม สร้างสรรค์ (Engaged and Visionary Leadership)		ผู้บริหาร สนับสนุน และผลักดัน ให้เกิด วัฒนธรรม สร้างสรรค์ ในองค์กร อย่างจริงจัง			ผู้บริหารมี ความเชื่อและ พฤติกรรมที่ สนับสนุน ความ สร้างสรรค์/ นวัตกรรม				6.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีส่วนร่วม สนับสนุน ให้เกิดวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในองค์กร

ตารางที่ 2.3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)											
Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	คณีย์ เทียนพุ่ม (2552)	เอกมต เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christianse n, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M (1996)	นที จิตสว่าง (2554)	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ วัฒนธรรมสร้างสรรค์
	หัวหน้างาน เปิดรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการ ปฏิบัติงาน		การคำนึงถึง ความต้องการ ของบุคลากรใน องค์กร (Meet People's Need)				ผู้บริหารเปิด โอกาสและ รับฟังความ คิดเห็นของ บุคลากร				6.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับ ฟังความคิดเห็นของบุคลากร
							ผู้บริหารไม่มีการทำโทษ ต่อความ ล้มเหลวหรือ ผิดพลาดที่ เกิดจากการ สร้าง นวัตกรรม				6.3 ผู้บริหารไม่กล่าวโทษและทำ โทษต่อความล้มเหลวหรือ ผิดพลาดที่เกิดจากการสร้าง นวัตกรรม
<b>7. พฤติกรรมและทัศนคติการสร้างสรรคองคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)</b>											
บุคลากรในองค์กร กล้าแสดงความคิดเห็น สร้างสรรค์							องค์กร สนับสนุนให้ บุคลากร กล้าคิด กล้าเสี่ยง		บุคลากรใน องค์กรกล้า แสดงความ เสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นจาก การ ปฏิบัติงาน		7.1 บุคลากรมีความกล้า (Brave) ที่จะแสดงความคิดเห็น สร้างสรรค์และพัฒนา

ตารางที่ 2.3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

		วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)										ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์	
		Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	दन्य तेहनपुल (2552)	เอกภม เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christianse n, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M (1996)	นที จิตสว่าง (2554)	
การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือกันในการทำงาน		1.บุคลากรร่วมมือกันทำงาน 2. บุคลากรมีความสัมพันธ์กันในงานที่ไว้ใจกัน	1.บุคลากรร่วมมือกันทำงาน 2. บุคลากรมีความสัมพันธ์กันในงานที่ไว้ใจกัน	ความสัมพันธ์ในบรรยากาศการทำงานที่ดี (Positive Group Climate)				1.การสร้างชุมชนในการปฏิบัติงาน 2.การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร					7.2 บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมและมีความร่วมมือกัน (Team & Cooperation)
การทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานและวัฒนธรรมประเพณีที่ต่างกันจนนำไปสู่ความคิดที่หลากหลาย และความสร้างสรรค์													7.3 บุคลากรมีโอกาสทำงานกับผู้ที่พื้นฐานและวัฒนธรรมประเพณีที่ต่างกัน (Multiculturalism)
ความกดดันในงานที่พอดีจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่น และก่อให้เกิดงานที่สร้างสรรค์		องค์กรมีแรงกดดันจากภายนอก	การแข่งขันที่เหมาะสมจะท้าทายความคิดสร้างสรรค์				การประกวดความคิด ด้านนวัตกรรม หรือความสร้างสรรค์ในองค์กร						7.4 แรงกดดัน (Pressure) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 2.3 แสดงการสังเคราะห์ องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)											ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์
Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	ดเนีย เทียมพุด (2552)	เอกภมค เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christiane n, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M (1996)	นัทธี จิตสว่าง (2554)	
ความเชื่อมั่นในองค์กร (Trust) ทำให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น สร้างสรรค์ออกมา	บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน										7.5 บุคลากรมีความเชื่อมั่นในองค์กร (Trust)
บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมสร้างสรรค์				การปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการทำงานอย่างสร้างสรรค์			บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญและมีความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม	วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในนวัตกรรม	การสร้างค่านิยมร่วมที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์/การสร้างนวัตกรรม	วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเกิดนวัตกรรม/ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	7.6 บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญและมีความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative idea)
	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอภิปราย	การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของบุคลากร (Active Group Participation)			บุคลากรมีประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น		การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ	การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น			7.7 บุคลากรในองค์กรเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่

- แหล่งที่มา:**
1. Fernando Trias de Bas & Philip Kotler. 2011. **Winning at Innovation**. Plagrave Macmillan.
  2. Eric Bryn , 2009. **Creating a Culture of Creativity and Innovation [Online]**. Available from <http://www.realestaterelativity.com/blog/2009/01/15/creating-a-culture-of-creativity-and-innovation> [8 February 2012]
  3. Jonathan Feinstein. 2011. **Creative Culture Attribute**. [Online]. Available from <http://www.realestaterelativity.com/blog/2009/01/15/creating-a-culture-of-creativity-and-innovation> [8 February 2012]
  4. Tony Schwartz. 2010. **Six Secrets to Creating a Culture of Innovation [Online]**. Available from <http://blogs.hbr.org/schwartz/2010/08/six-secrets-to-creating-a-cult.html> [8 February 2012]
  5. ดนัย เทียนพุดม. 2552. **คิดไทยสไตล์โมเดิร์น [Online]**. เข้าถึงได้จาก <http://www.itedonline.net/itedaffi/index.php> [8 กุมภาพันธ์ 2555]
  6. เอกกมล เอี่ยมศรี. 2554. **8 ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน [Online]**. เข้าถึงได้จาก <http://eiamsri.wordpress.com/2011/05/15/8-ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน> [8 กุมภาพันธ์ 2555]
  7. John Winsor. 2006. **Spark**. Dearborn publishing.
  8. Christiansen, J. A. 2000. **Building The Innovative Organization**. Hampshire: Macmillan Press.
  9. Tidd, Bessant, & Pavitt. 2001. **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change**. Chichester: John Willey & Sons.
  10. Higgins, J. M. 1996. **A Plan for Innovation. R&D Innovator**.
  11. นัทธี จิตสว่าง. 2554. จาก Knowledge Management ศูนย์ศึกษานวัตกรรม [Online]. เข้าถึงได้จาก [http://www.correct.go.th/temp\\_image/km.htm](http://www.correct.go.th/temp_image/km.htm) [27 มกราคม 2555]

ตารางที่ 2.4 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)											
ผลการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	ต้นย เทียมพุด (2552)	เอกมศ เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christiansen, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นพธี จิตสว่าง (2554)
<b>1. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)</b>											
1.1 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Objective) เกี่ยวกับ การสร้างสรรค์และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร			✓		✓						
1.2 การส่งเสริมวิคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาใหม่ๆ ในองค์กร		✓				✓			✓		
<b>2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)</b>											
2.1 การจัดให้มีพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางานอย่างเหมาะสม (Space) รวมถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยสร้างทักษะ ความคิดสร้างสรรค์แก่คนในองค์กร	✓					✓					
2.2 การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) อย่างเพียงพอ ที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	✓		✓		✓	✓					
2.3 การจัดให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Atmosphere)	✓			✓		✓					
2.4 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคิดและผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยตอบแทนทั้งในรูปแบบและไม่ใช้ตัวเงิน (Rewards & Incentive)	✓	✓			✓	✓				✓	
2.5 การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรได้มีเวลาอิสระในการคิด สร้างสรรค์พัฒนางาน	✓			✓	✓						

ตารางที่ 2.4 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)											
	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	คณีย์ เทียนพุด (2552)	เอกมล เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christiansen, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นที จิตสว่าง (2554)
ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์											
2.6 การสนับสนุนให้บุคลากรคิดอย่างอิสระและเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดสร้างสรรค์	✓			✓	✓	✓					
2.7 การให้ความสำคัญ รักษาความสัมพันธ์ การคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนำมาพัฒนา (Outside-in/ Stakeholder)	✓						✓				
<b>3 โครงสร้างองค์การเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure)</b>											
3.1 องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization)			✓								
3.2 องค์กรมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-function)	✓										
<b>4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System)</b>											
4.1 ระบบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีความชัดเจน เพื่อการติดต่อสื่อสาร และการระดมทีมพันธมิตรสร้างสรรค์	✓					✓					
4.2 ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Risk Control Mechanism) เพื่อลดความกังวลในการริเริ่มและการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้	✓										



ตารางที่ 2.4 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)											
	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	คณีย์ เทียนพุ่ม (2552)	เอกภม ธีรธรรม (2554)	John Winsor (2006)	Christiansen, J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นันทิ จิตสว่าง (2554)
ผลการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์											
<b>5 การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management)</b>											
5.1 การเลาะหา คัดเลือก และว่าจ้างบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์			✓		✓	✓					
5.2 การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ	✓			✓							
5.3 การสร้างรักษาบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์										✓	
5.4 การพัฒนาบุคลากรโดยการอบรม/ สอน เทคนิคการคิดอย่างสร้างสรรค์	✓			✓							
<b>6 ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leader)</b>											
6.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีส่วนร่วม สนับสนุน ให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร	✓		✓		✓			✓			
6.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร		✓		✓				✓			
6.3 ผู้บริหารไม่กลัวโทษและทำโทษด้วยความเข้มงวดหรือผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม								✓			
<b>7 พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)</b>											
7.1 บุคลากรมีความกล้า (Brave) ที่จะแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์และพัฒนางาน	✓							✓			✓

ตารางที่ 2.5 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (ต่อ)

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture)											
ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์	Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011)	Eric Bryn (2009)	Jonathan Feinstein (2011)	Tony Schwartz (2010)	คณีย์ เพ็ญพฒ (2552)	เอกมล เอี่ยมศรี (2554)	John Winsor (2006)	Christiansen , J.A. (2000)	Tidd, Bessant & Pavitt (2001)	Higgins, J.M. (1996)	นทีธิ์ จิตสว่าง (2554)
7.2 บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Team & Corporations)	✓	✓	✓				✓				
7.3 บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานกับผู้ที่มีพื้นฐานและวัฒนธรรมประเพณีที่ต่างกัน (Multiculturalism)	✓										
7.4 แรงกดดัน (Pressure) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	✓	✓			✓						
7.5 บุคลากรมีความเชื่อมั่นในองค์กร (Trust)	✓	✓									
7.6 บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญและมีความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม (Creative&Innovative Idea)	✓				✓			✓	✓	✓	✓
7.7 บุคลากรในองค์กรเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ (Participation and Openness)		✓	✓			✓		✓		✓	

สรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จากการสังเคราะห์ได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)
  2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)
  3. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure)
  4. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System)
  5. การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management)
6. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leader)
7. พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)

## ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

### 6.1 ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2544) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ คือ วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง หรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกัน อาจจะใช้สลับกันได้

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปความหมายของ กลยุทธ์ ได้ว่า เป็นวิธีการดำเนินงานที่อาศัยความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตโดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

### 6.2 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

1. กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
2. กลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
3. กลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

### 6.3 ระดับของกลยุทธ์

ระดับของกลยุทธ์แบ่งได้ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549)

1. กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ประธานกรรมการ (President) หรือหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer, CEO) เป็นต้น ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยคาดการณ์สถานการณ์และความต้องการในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

2. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือ BU ที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนในบางครั้งถูกเรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการในแต่ละหน้าที่ ภารกิจ เช่น การผลิต การเงิน การตลาด และการบริหารบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กร และระดับธุรกิจ

#### 6.4 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการกลยุทธ์จะมีน้ำหนักเนื้อหา และความลึกมากกว่า เพราะการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานด้านการคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการกลยุทธ์

คอตเลอร์ และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)

4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

5. การออกแบบองค์กร (Organization Design)

6. การออกแบบแนวปฏิบัติ (System Design)

ขณะที่ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม และเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา จุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในองค์กร และ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงาน และทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

มาสเซน และแวน วูจท์ (Maassen and Van Vught, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment or Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน

2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน

3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบต่อสถาบันต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. พิจารณา Corporate Analysis
  - 2.1 Strength จุดแข็ง
  - 2.2 Weakness จุดอ่อน
  - 2.3 Opportunity โอกาส
  - 2.4 Threat ภาวะคุกคาม
3. เลือกกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)
4. กำหนดนโยบายและแผนงานโครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ ได้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการโดยใช้คำว่า

“MVOSA”	M	=	Mission	พันธกิจ
	V	=	Vision	วิสัยทัศน์
	O	=	Obstacle	อุปสรรค
	S	=	Strategy	กลยุทธ์
	A	=	Action Plan	แผนปฏิบัติการ

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้านจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้านโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เทคนิคการประเมินที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันคือ การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์นี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะ

อย่างไร เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรนี้ไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป (คำเพชร ภูริปริญา, 2550) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats มีความหมายดังนี้ (นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร, 2545)

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

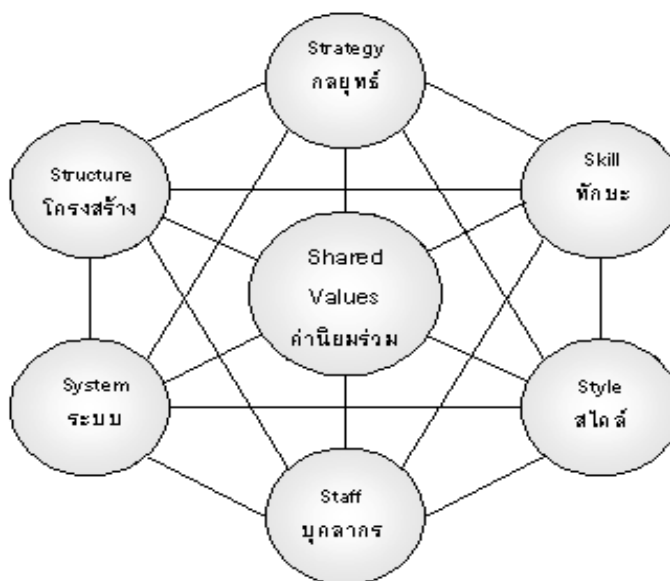
Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำไม่ได้ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ ภาวะคุกคาม หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework, 1977)**

McKinsey 7s Framework เป็นแนวคิดการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผล โดยบริษัทแมคคินซี ประเทศสหรัฐอเมริกา ค้นพบเมื่อปี ค.ศ. 1977 ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการที่มีความสัมพันธ์ คือ Strategy (กลยุทธ์ขององค์กร) Structure (โครงสร้างองค์กร) System (ระบบปฏิบัติงาน) Staff (บุคลากร) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) และ Shared Values (ค่านิยมร่วม) ในปัจจุบันได้มีการนำ McKinsey 7s Framework มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในว่าองค์กรนั้นๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร (อำนาจ วัตจินดา, 2551)



แผนภาพที่ 2.6 แสดงMcKinsey 7s Framework (อำนาจ วัตจินดา, 2551)

**1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)** การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

**2. โครงสร้างองค์กร (Structure)** คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2-คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

**3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)** ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ



(Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

**4. บุคลากร (Staff)** ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

**5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)** ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

**6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)** แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

**7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)** ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดย PEST Analysis

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งหลักนิยมทั่วไปใช้หลักที่เรียกว่า “PEST Analysis” ที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548)

**1. การเมือง (P: Political Component)** เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร

**2. เศรษฐกิจ (E: Economic Component)** เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค/ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร

**3. สังคมและวัฒนธรรม (S: Social and Cultural Component)** เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

**4. เทคโนโลยี (T: Technological Component)** เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีสถานการณ์ 4 รูปแบบ ที่ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญ และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

	โอกาส		
จุดอ่อน	<b>สถานการณ์ที่ 3</b> “กลยุทธ์การพลิกสถานการณ์”	<b>สถานการณ์ที่ 1</b> “กลยุทธ์เชิงรุก”	จุดแข็ง
	<b>สถานการณ์ที่ 2</b> “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	<b>สถานการณ์ที่ 4</b> “กลยุทธ์การแตกตัว”	
	อุปสรรค		

**สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

**สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์เลวร้ายที่สุดเนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กรคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ

**สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)** สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องบินหาย คำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เนื่องจากองค์กรมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กรคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

**สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)** สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

## 6.5 กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

พอล เบท (Paul Bate, 1994) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Strategies for Cultural Change) ว่ามี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. กลยุทธ์การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้คงอยู่ (Conforming Strategies) เพื่อคงสภาพวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้คงอยู่ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น
2. กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (Transforming Strategies) เพื่อละทิ้งวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่พึงประสงค์

## 6.6 แนวคิดในการเปลี่ยนแปลง

เจอร์ราร์ด ดี โกล์ฟ (Gerald D. Groves) ได้กล่าวถึงประเภทของการเปลี่ยนแปลงและระดับของการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจุดเล็กๆ คือ การเปลี่ยนแปลงเมื่อ “ฉันทัน” ต้องเปลี่ยน

2. การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงเมื่อ “เรา” ต้องเปลี่ยน
3. การเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค คือ การเปลี่ยนแปลงเมื่อ “ทุกคน” ต้องเปลี่ยน

ระดับของการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน 7 ระดับ มีดังนี้

1. ระดับ 1 ความมีประสิทธิภาพ คือ การทำงานให้ถูกต้อง โดยจัดลำดับความสำคัญของงาน มุ่งความสนใจไปยังงานที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก จะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ระดับ 2 ความมีประสิทธิภาพ คือ การทำงานให้ถูกต้องยิ่งขึ้น โดยปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน มีความเข้าใจในมาตรฐานของงานนั้นๆ สะสางสิ่งที่ยังดำเนินการไม่เรียบร้อย จะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ระดับ 3 การพัฒนา คือ การทำให้งานดีขึ้น โดยการคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะทำ หาหนทางที่จะพัฒนางาน รับฟังความคิดเห็น และมีระบบสนับสนุนช่วยเหลือ เช่น ระบบพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา เป็นต้น
4. ระดับ 4 การละทิ้ง คือ การหลีกเลี่ยง หยุดทำสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่องาน ลดความซับซ้อนในงาน มุ่งความสนใจไปยังงานที่มีความสำคัญอย่างต่อเนื่อง
5. ระดับ 5 การปรับตัว คือ การทำในสิ่งที่คนอื่นกำลังทำอยู่ โดยการสังเกตให้มากขึ้น อ่านและเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี คิดก่อนคิด และทำตามในสิ่งที่ดี
6. ระดับ 6 ความแตกต่าง คือ การทำในสิ่งที่ไม่มีใครทำ คิดและตั้งคำถามว่า “ทำไมถึงไม่ทำอย่างนั้น” นำแนวคิดผสมผสานเทคโนโลยีใหม่ๆ และมองหาความแตกต่างที่ไม่เหมือนใคร
7. ระดับ 7 การทำในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ คือ การทำในสิ่งที่ไม่สามารถเป็นไปได้ โดยการตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน คิดนอกกรอบ ตั้งคำถามกระตุ้นความคิดประเภท “อะไรที่ในวันนี้เป็นไปได้ แต่.....” หรือ “ที่ไหนที่เวทมนตร์สามารถเป็นจริงได้” หรือ “มันจะไม่น่าประหลาดใจ ถ้า.....”

## ตอนที่ 7 การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นวิธีการวิจัยที่มีความสำคัญต่อการวางแผนและพัฒนาองค์กร กิจกรรมการวางแผนและการพัฒนาองค์กรมีสองส่วน คือ กิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นและกิจกรรมการบริหารจัดการ ทั้งสองกิจกรรมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กิจกรรมส่วนแรก คือ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมส่วนที่สอง คือ การบริหารจัดการ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผล (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

## 7.1 ความหมายของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้อธิบายนิยามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก นิยามตามโมเดลความแตกต่าง และประเภทที่สอง นิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา

1. การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่มีอยู่จริง นิยามนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก กำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใด จึงจะถือว่าเป็น “ความต้องการจำเป็น” กลุ่มที่สอง กำหนดความต้องการจำเป็นว่าเป็นความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ใช่ก็ได้ แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะเป็นการความต้องการจำเป็นหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับหากความจำเป็นได้รับการตอบสนอง หรือความเสียหายหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากความจำเป็นไม่ได้รับการตอบสนอง นิยามตามโมเดลนี้เรียกว่า “Performance Needs”

2. การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution Model) หมายถึง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้ หรือทำให้เกิด หรือทำให้มี ซึ่งหากไม่ได้รับจะอยู่ในสภาพที่ไม่พึงประสงค์ นิยามตามโมเดลนี้ เรียกว่า “Treatment Needs”

## 7.2 ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification)
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis)
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs Solution)

## 7.3 ประเภทของวิธีการที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจำแนกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมมาน ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย กลุ่มที่สอง เป็นการวิจัยทุติยมาน เป็นการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์ทุติยมาน กลุ่มที่สาม เป็นการวิจัยเพื่อประเมินงานวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Meta Evaluation of Need Assessment Research) ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นของแต่ละวิธี มีดังต่อไปนี้ (ศิริมาศ โกศยพิพัฒน์, 2553)

1. การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกัน ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจ เรียกว่า การสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใด และระบุประเภทของความต้องการจำเป็นได้แล้ว จึงทำการออกแบบการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการวิจัยสำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่าง (Discrepancy Definition) หรือนิยามการแก้ไขปัญหา (Solution Definition) ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2. การใช้แบบสอบถาม วิธีการที่ใช้การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็น โดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้าง และลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบ ความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นระดับกลุ่มบุคคลหรือระดับองค์กร ไม่ใช่ระดับบุคคล จุดมุ่งหมายของการสำรวจสามารถนำไปใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ แต่ผลการประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้รับ จะนำไปใช้กับการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่าการพัฒนารายบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความต้องการจำเป็นด้วยแบบสอบถามส่วนใหญ่กำหนดรูปแบบการตอบเป็นมาตรฐานค่า ซึ่งมีทั้งรูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single Response Format) และรูปแบบการตอบสนองคู่ (Dual Response Format) โดยให้กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลทั้งสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์จะให้

3. การสัมภาษณ์ วิธีการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์ เป็นวิธีหนึ่งที่คนส่วนใหญ่นิยมใช้ เช่นเดียวกับแบบสอบถาม เพราะกระบวนการเก็บข้อมูลดำเนินการได้ง่าย ไม่ซับซ้อน แต่จะใช้เวลาในการเก็บข้อมูล เนื่องจากต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล วิธีการสัมภาษณ์สามารถใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ แต่ทั้งนี้ต้องเลือกบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ให้เป็นผู้ที่เข้าใจสภาพบริบทขององค์กร หรือสถานการณ์ที่ต้องการประเมินความต้องการจำเป็น นอกจากนี้ นักวิจัยต้องมั่นใจในคุณภาพของผู้สัมภาษณ์ว่า มีทักษะความสามารถในการซักถามความจริงจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

4. กระบวนการกลุ่ม เป็นวิธีการที่สามารถให้คำตอบแบบองค์รวมได้วิธีหนึ่งและสามารถนำไปใช้ได้หลายบริบท สามารถปฏิบัติได้ง่าย ใช้เวลาไม่มากนัก เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินความต้องการจำเป็น หลักการที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้กระบวนการกลุ่ม คือ การทำงานแบบร่วมมือรวมพลังเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน อันจะส่งผลต่อการนำผลการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ประโยชน์

5. การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Technique: FGT) เป็นวิธีการหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์กลุ่มในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการฟังและเรียนรู้จากกลุ่มผู้เข้าประชุม วิธีเก็บข้อมูลแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและผู้ดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญหน้ากัน ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม เพื่อไปกระตุ้นความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่นออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจในขณะดำเนินการ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด ลึกซึ้ง ลุ่มลึก และมีแง่มุมต่างๆ ของความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ประหยัดเวลา กระบวนการกลุ่มจะทำให้เกิดการสื่อสารกันภายในกลุ่มระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมกับผู้ดำเนินการ อภิปราย และระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อกำหนดปัญหา การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล การสนทนากลุ่มเริ่มต้นด้วยการชี้แจงจุดมุ่งหมาย การเตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มจากคำถามทั่วไปจนถึงคำถามเจาะลึก ใช้คำถามง่าย ไม่ลำเอียงแต่เจาะจง การกำหนดและเลือกผู้เข้าร่วมกระบวนการที่มีภูมิหลังคล้ายกัน การเตรียมสถานที่ประชุมที่มีความเงียบ บทบาทของผู้ดำเนินการสนทนา คือ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกับสมาชิกอื่น หลังจากได้ข้อมูลแล้วก็ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดคำสำคัญ จัดกลุ่มข้อความที่เป็นประเด็นหลัก จัดกลุ่มคำตอบที่เป็นกลาง คำตอบทางลบ คำตอบทางบวก และข้อเสนอแนะ แปลความหมาย ในการรายงานผลจะมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้เห็นด้วย และข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสะท้อนความรู้สึกอารมณ์ ประเด็นสำคัญ คือ ต้องระวังเรื่องการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ไม่ควรระบุว่าความคิดเห็นที่นำเสนอเป็นความเห็นหรือคำพูดของใคร

#### 7.4 การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้เสนอการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้วิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ควรจะใช้วิธีการหลายๆ แบบ วิธีการที่ดีควรเป็นวิธีการเชิงระบบ สามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับรูปแบบการตอบสนองแบบเดี่ยวและรูปแบบการ

ตอบสนองแบบคู่ ทุกวิธีมีการดำเนินการคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองแบบเดี่ยวมีวิธีการจัดลำดับ 4 วิธี ได้แก่ วิธีการจัดเรียงลำดับตามมัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม (Category Scales) วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling) วิธีการให้น้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-Weighting Procedure) และวิธีการจัดเรียงลำดับด้วยการคัด (Card Sort) สำหรับเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ มีวิธีการจัดลำดับ 3 วิธี ได้แก่ 1) กลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง ประกอบด้วยวิธี Mean Difference Method (MDF) วิธี Priority Needs Index (PNI) วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และวิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) 2) กลุ่มวิธีใช้หลักการของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีหลายส่วนประกอบ ประกอบด้วย 2 กลุ่มวิธี ได้แก่ กลุ่มวิธีสถิติเดลหรือเดล-เอ็น (Del-N) และกลุ่มวิธีกำหนดน้ำหนักความต้องการจำเป็น (Weighted Needs Index: WNI)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ โดยใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) มาใช้ในการจัดลำดับ สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ  $PNI_{\text{modified}} = (I-D) / D$  โดย I (Importance) หมายถึง ระดับสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิด และ D (Degree of Success) หมายถึงระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งในการวิจัยนี้กำหนดสภาพที่พึงประสงค์มีค่าสูงสุดเท่ากับ 5 ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงค่าดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจต้องพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า โดยนำค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{\text{modified}}$  แล้วกำหนดให้ค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ที่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นที่ต้องกำหนดกลยุทธ์ โดยส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน (Weakness) และส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคาม (Threat) ของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยของดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ในส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง (Strength) และส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (Opportunity) ของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย แล้วนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามมากำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย



## ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 8.1 งานวิจัยในประเทศ

ฉินา ฉิมทองดี (2557) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่เป็นไปได้ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม กลุ่มตัวอย่าง 397 โรงเรียน เครื่องมือคือ แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง สภาพที่เป็นไปได้และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) จุดแข็ง ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมและการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จุดอ่อน ได้แก่ การวัดความสามารถขององค์กรและการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรม โอกาส ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ส่วนสภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 2) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการจัดกระบวนการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ 3) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ 4) เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการวัดความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และ 5) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการให้รางวัลผู้สร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

วีรยา อักกะโชติกุล (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทสื่อบุคคลในการส่งเสริมการรับรู้องค์กรนวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้บทบาทสื่อบุคคล และวิธีการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงบทบาทสื่ออื่นๆ ในการสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมขององค์กรต่างๆ ที่ได้รางวัล โดยเก็บข้อมูลจากองค์กร 6 แห่ง ซึ่งได้รับรางวัลบริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารองค์กรจำนวน 15 คน และแบบสอบถามกับพนักงานในองค์กรจำนวน 105 คน และประชาชนที่มาใช้บริการ 420 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) สื่อบุคคลที่มีบทบาทต่อการรับรู้การเป็นองค์กรนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่คือ ตัวผู้บริหารซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมนวัตกรรม รวมไปถึงการเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริม และชักจูงให้บุคลากร มีการเรียนรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ 2) วิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่พบมากที่สุด คือ การรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่าง

ยังผ่านการประกวดและแข่งขันผลงานทางนวัตกรรมภายในองค์กร และการเปิดช่องทางการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดผ่านเว็บไซต์ภายในขององค์กร 3) ประชาชนส่วนใหญ่รับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านทั้งทางสื่อบุคคล และสื่ออื่นๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในส่วนของสื่อบุคคล รับรู้จากบุคลิก ลักษณะการทำงาน และการแต่งกายที่ดูคล่องแคล่วและทันสมัย ในส่วนของสื่ออื่นๆ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รับรู้ผ่านความโดดเด่น การมีเอกลักษณ์และนำสมัยของตราสัญลักษณ์ (โลโก้) เฟอ์ริเจอร์ การจัดสถานที่และการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ภายในองค์กร

ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ (2548) ได้ศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการที่มีต่อการสร้างสรรค์ทางปัญญาและการบริการของภาควิชาในมหาวิทยาลัย: การประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับแบบอิทธิพลย้อนกลับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความเป็นผู้ประกอบการของภาควิชาและคณะวิชา และการสร้างสรรค์ทางปัญญาและการบริการของภาควิชา 2) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการสร้างนวัตกรรม การรูก้าวหน้า ความกล้าเสี่ยง ความเป็นวิวิธพันธ์ ความเป็นปฏิบัติ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกระจายอำนาจ ความพร้อมของทรัพยากร ระบบการให้รางวัลตอบแทน วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรม การสร้างสรรค์ทางปัญญาและการบริการของภาควิชาและคณะวิชาที่มีขนาดแตกต่างกัน 3) ตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับแบบอิทธิพลย้อนกลับของความเป็นผู้ประกอบการด้วยโปรแกรม Mplus และ LISREL และเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ที่ได้จากทั้งสองโปรแกรม ผลการศึกษา พบว่า 1) ความเป็นผู้ประกอบการของภาควิชาและคณะวิชากลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง และการสร้างสรรค์ทางปัญญาและการบริการของภาควิชากลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน 2) ภาควิชาขนาดใหญ่มีการสร้างนวัตกรรม การรูก้าวหน้า การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ความพร้อมของทรัพยากร ระบบการให้รางวัลตอบแทน การสร้างสรรค์ทางปัญญา และการบริการมากกว่าภาควิชาขนาดเล็ก ส่วนคณะวิชาขนาดใหญ่มีการสร้างนวัตกรรมและการกระจายอำนาจมากกว่าคณะวิชาขนาดเล็ก 3) โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ว่าจะวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม Mplus หรือ LISREL

พัทธมน อันโต (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จำนวน 380 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน แบบสอบถามระดับในการ

สร้างนวัตกรรมขององค์กร และแบบสอบถามการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษา พบว่า

- 1) การสร้างนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) อายุและประสบการณ์การทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน
- 3) ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 4) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 5) ระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Smith, Courvisanos, Tuck และ McEachern (2012) ได้ศึกษาการสร้างความสามารถในการสร้างนวัตกรรม: บทบาทของทุนมนุษย์ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม โดยใช้กรอบแนวคิดการวัดสิ่งกระตุ้นทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ลักษณะองค์การ เวลาในการทำงาน พื้นที่ฝึกอบรมและเสริมสร้างความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม การที่มีบุคคลในองค์การมีความสามารถด้านนวัตกรรมองค์การอาจไม่ได้มีนวัตกรรมด้วยเสมอไป การศึกษานี้เป็นการสำรวจองค์การโดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์การต่อความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรมของบุคคล ผลการศึกษาพบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความสร้างสรรค์และการจัดการความรู้ส่งผลทางอ้อมต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคลมากกว่าผลโดยตรง 2) การบริหารใน 3 ลักษณะต่อไปนี้ช่วยพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคล ได้แก่ (2.1) การบริหารบุคคล เช่น การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการฝึกอบรมและการให้ภาระงานที่มีความยืดหยุ่น (2.2) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ (2.3) ความเชื่อมโยงภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษา 3) หน่วยงานด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษามีความเชื่อมโยงกับความสามารถด้านนวัตกรรม โดยการให้ความช่วยเหลือในด้านการฝึกอบรม และการคัดสรรบุคคลเข้าทำงาน

McCharen, Song และ Martens (2011) ศึกษาวัฒนธรรมในโรงเรียน: ผลกระทบร่วมของการเรียนรู้และความสร้างสรรค์ในองค์การ โดยมีจุดประสงค์เพื่อระบุปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในองค์การและการพัฒนาการสร้างความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนกระบวนการของนวัตกรรมในโรงเรียน ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบเชิงกระบวนการเกี่ยวกับแนวคิดด้านนวัตกรรมในโรงเรียน โดยเน้นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและกระบวนการปฏิบัติปัจจัยและกระบวนการหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ได้รับการสนับสนุน อำนาจตัดสินใจของครู และความร่วมมือระหว่างฝ่ายงานรวมทั้งการวัดประเมินกระบวนการสร้างความรู้ในองค์การของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่ได้รับการสนับสนุนส่งผลโดยตรง แต่อำนาจตัดสินใจในการทำงานของครูไม่ได้ส่งผลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อความสร้างสรรค์และระบบการสร้างความรู้ในโรงเรียน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทย นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์ ผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์ และการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. พัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

1. ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากแนวคิด ทฤษฎี ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จากแหล่งข้อมูลที่เป็นหนังสือ บทความ เอกสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งศึกษานโยบายและแผนการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ของสถาบันในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ และองค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรนวัตกรรมในประเทศ

2. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์

##### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับสูง เช่น อธิการบดี หรือรองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดี ของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีวิสัยทัศน์ของสถาบันในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ (Creative University) ได้แก่ มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ จำนวน 2 คน

2) นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Organization) หรือองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization) โดยมีเกณฑ์คัดเลือกคือเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในรูปแบบตำรา หนังสือ หรือเป็นวิทยากรอบรม/สัมมนา เกี่ยวกับองค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรนวัตกรรม จำนวน 3 คน

3) ผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์ (Creative Organization) หรือองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization) โดยมีเกณฑ์คัดเลือกคือเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมยอดเยี่ยม ประจำปี 2554 (Thailand's Most Innovative Company Award 2011) จัดโดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ซึ่งผ่านกระบวนการคัดเลือกพิจารณาจากผลการประเมินโดยนักธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมประกอบกับผลการตัดสินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งเป็นบริษัทในกลุ่มไม่ใช่ธุรกิจบริการ (Non-service) 3 บริษัท และบริษัทในกลุ่มธุรกิจบริการ (Service) อีก 3 บริษัท รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 คน

### ตารางที่ 3.1 แสดงรายชื่อบริษัทที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 1

บริษัทในกลุ่มไม่ใช่ธุรกิจบริการ (Non-service Company)	บริษัทในกลุ่มธุรกิจบริการ (Service Company)
1. บริษัท เอสซีจี มหาชน จำกัด	1. บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด
2. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร มหาชน จำกัด	2. ธนาคารกสิกรไทย
3. บริษัทแอลพีเอ็น มหาชน จำกัด	3. บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส มหาชน จำกัด

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรนวัตกรรม ผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรนวัตกรรม เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) เกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์

2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครบถ้วน สมบูรณ์และความครอบคลุมของคำถามที่มุ่งสัมภาษณ์ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้จริง

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากแนวคิด ทฤษฎีของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จากแหล่งข้อมูลที่เป็นหนังสือ บทความ เอกสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งศึกษานโยบายและแผนการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาที่

มีวิสัยทัศน์ของสถาบันในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ และองค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรนวัตกรรมในประเทศ

2) ผู้วิจัยส่งจดหมายขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากคณบดีคณบดีครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์ และผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์

3) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์จำนวน 2 คน นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์จำนวน 3 คน และผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์จำนวน 6 คน

### 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลจาก แนวคิด ทฤษฎี ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ นโยบายและแผนการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ของสถาบันในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ และองค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรนวัตกรรมในประเทศ จากแหล่งข้อมูลที่เป็นหนังสือ บทความ เอกสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (สุภางค์ จันทวานิช, 2552)

2) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์ และผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ และร้อยละ

3. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 และ ข้อ 2 มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

## ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่

1.1 กลุ่มบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) โดยคณะอนุกรรมการโครงการสร้างองค์ความรู้เพื่อต่อยอดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งมีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์เป็นประธาน ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา ครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชนรวม 10 สถาบัน ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยมหิดล 2) มหาวิทยาลัยศิลปากร 3) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 5) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ  
7) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
9) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และ 10) มหาวิทยาลัยศรีปทุม ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา ในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขา  
อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ทั้ง 15 สาขา ตามประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ได้แก่ 1) สาขาศิลปะการแสดง 2) สาขาการแพทย์แผนไทย 3) สาขาการท่องเที่ยวสถานที่  
ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม 4) สาขาการออกแบบ 5) สาขาทัศนศิลป์ 6) สาขางานฝีมือ  
7) สาขาสถาปัตยกรรม 8) สาขาธุรกิจอาหาร 9) สาขาการแพร่ภาพและกระจายเสียง 10) สาขาซอฟต์แวร์  
11) สาขาภาพยนตร์ 12) สาขาโฆษณา 13) สาขาแฟชั่น 14) สาขาดนตรี และ 15) สาขาลิ่งพิมพ์ ได้แก่  
คณบดี หรือรองคณบดี หรือผู้ช่วยคณบดี หรือหัวหน้าสาขา จำนวน 14 คน

2) อาจารย์ที่สอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ จำนวน 149 คน

3) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรม  
สร้างสรรค์ จำนวน 60 คน

4) นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา  
เนื่องจากนักศึกษาชั้นปีที่ 4 เป็นนักศึกษาที่ได้รับการบ่มเพาะวัฒนธรรมระดับองค์กรของ  
สถาบันอุดมศึกษาจากการเรียนการสอน และกิจกรรมพัฒนานักศึกษา เพื่อเตรียมพร้อมนักศึกษาเข้าสู่  
โลกของการทำงาน จำนวน 1,047 คน

1.2 กลุ่มบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
ภายในสถาบันโดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีการเปิดสอนสาขาเดียวกับ  
สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เป็นประเภทสถาบันเดียวกัน และมีขนาดใกล้เคียงกันกับสถาบัน  
พัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในแต่ละสาขา ครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน รวม 14 สถาบัน ได้แก่ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
2) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 3) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 4) มหาวิทยาลัยมหิดล  
5) มหาวิทยาลัยศิลปากร 6) มหาวิทยาลัยบูรพา 7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
8) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา 9) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารธนบุรี  
10) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 11) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 12) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต  
13) มหาวิทยาลัยรังสิต และ 14) มหาวิทยาลัยสยาม ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา ในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขา  
อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา ตามประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ได้แก่ 1) สาขาศิลปะการแสดง 2) สาขาการแพทย์แผนไทย 3) สาขาการท่องเที่ยวสถานที่

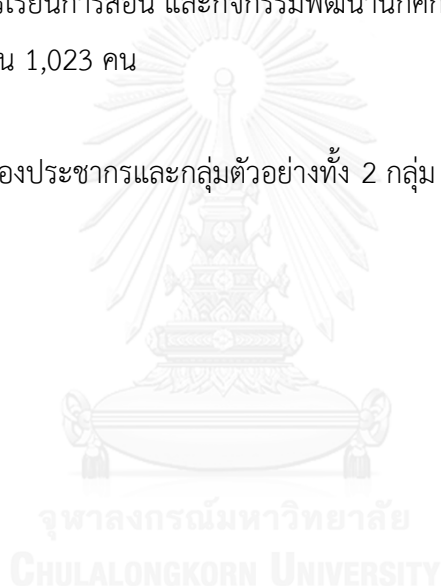
ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม 4) สาขาการออกแบบ 5) สาขาทัศนศิลป์ 6) สาขางานฝีมือ 7) สาขาสถาปัตยกรรม 8) สาขาธุรกิจอาหาร 9) สาขาการแพร่ภาพและกระจายเสียง 10) สาขาซอฟต์แวร์ 11) สาขาภาพยนตร์ 12) สาขาโฆษณา 13) สาขาแฟชั่น 14) สาขาดนตรี และ 15) สาขาส่งพิมพ์ ได้แก่ คณบดี หรือรองคณบดี หรือผู้ช่วยคณบดี หรือหัวหน้าสาขา จำนวน 16 คน

2) อาจารย์ที่สอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ จำนวน 134 คน

3) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ จำนวน 119 คน

4) นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา เนื่องจากนักศึกษาชั้นปีที่ 4 เป็นนักศึกษาที่ได้รับการบ่มเพาะวัฒนธรรมระดับองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาจากการเรียนการสอน และกิจกรรมพัฒนานักศึกษา เพื่อเตรียมพร้อมนักศึกษาเข้าสู่โลกของการทำงาน จำนวน 1,023 คน

จากข้อมูลของประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม สามารถสรุปได้ดังตาราง ดังนี้





ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนที่ 2

สาขาอุตสาหกรรม สร้างสรรค์	สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy)					สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์				
	สถาบัน	ผู้บริหาร	จำนวนอาจารย์	จำนวนบุคลากร สายสนับสนุน วิชาการ	จำนวน นักศึกษา ชั้นปีที่ 4	สถาบัน	ผู้บริหาร	จำนวนอาจารย์	จำนวนบุคลากร สายสนับสนุน วิชาการ	จำนวน นักศึกษา ชั้นปีที่ 4
1. ศิลปะการแสดง	มหาวิทยาลัยมหิดล	1	4	11	7	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	1	7	1	39
2. การแพทย์แผนไทย						มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1	10	10	22
3. การท่องเที่ยว	มหาวิทยาลัยมหิดล	1	3	2	150	มหาวิทยาลัยบูรพา (อภัยภูเบศ)	1	5	8	90
สถานที่ ประวัติศาสตร์และ วัฒนธรรม						มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	10	7	120
4. การออกแบบ	มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	14	2	60	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1	10	1	30
5. ทัศนศิลป์	มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	20	5	90	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	1	7	1	30
6. งานฝีมือ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1	7	4	40	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	1	5	3	40
7. สถาปัตยกรรม	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1	33	2	90	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	1	5	2	50
8. ธุรกิจอาหาร	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	1	20	10	140	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	1	20	40	80
9. การแฟร็กภาพและ กระจายเสียง	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	1	11	3	250	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	1	10	8	100
10. ซอฟต์แวร์	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	1	6	3	30	มหาวิทยาลัยรังสิต	1	9	1	30
11. ภาพยนตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	1	6	5	40	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	1	5	3	160
12. โฆษณา	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	1	3	1	40	มหาวิทยาลัยสยาม	1	10	5	90
13. แฟชั่น	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	1	7	10	39	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร	1	7	15	42
14. ดนตรี	มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	10	1	41	มหาวิทยาลัยมหิดล	1	7	11	40
15. ลิขสิทธิ์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง	1	5	1	30	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	1	7	3	60
	<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>149</b>	<b>60</b>	<b>1,047</b>	<b>รวม</b>	<b>16</b>	<b>134</b>	<b>119</b>	<b>1,023</b>

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ แบบสอบถามเรื่อง “สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” เกี่ยวกับปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาสและภาวะคุกคาม) ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา สำหรับผู้บริหารสาขา อาจารย์ที่สอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และนักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ โดยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายใน ใช้กรอบแนวคิดองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่สังเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 1 ร่วมกับการบริหารจัดการของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) และปัจจัยภายนอก ใช้กรอบแนวคิดของ PEST Analysis ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ใช้คำตอบแบบตอบสนองคู่ (Dual Responses)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครบถ้วนสมบูรณ์และความครอบคลุมของคำถามที่มุ่งสัมภาษณ์ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้จริง

2) ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นว่า มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครบถ้วนสมบูรณ์และความครอบคลุมของคำถาม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแบบสอบถามให้ดีขึ้น แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการอุดมศึกษาและสถิติ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) (วรรรณี แกมเกต, 2551) เกณฑ์การให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้องมีดังนี้

+1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
-1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงเนื้อหา/จุดประสงค์

นำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \Sigma R/N$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์

$\Sigma R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์ ดังนี้

ถ้า  $IOC > 0.50$  ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

ถ้า  $IOC \leq 0.50$  ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/จุดประสงค์

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.67 จำนวน 5 ข้อ และ เท่ากับ 1.00 จำนวน 60 ข้อ ค่าดัชนีความสอดคล้องทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

3) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามการพิจารณาความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วยอาจารย์จำนวน 10 คน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 5 คน และนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวน 30 คน และหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) (วรณณี แกมเกต, 2551) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.98 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเที่ยง และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ส่งจดหมายขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จากคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงเลขาธิการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) และสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์

2) ประสานงานเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยด้วยตนเอง แบบสอบถามที่ส่งไปเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 2,504 ฉบับ ได้รับกลับคืนและเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 2,376 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.89 รายละเอียดดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจาก ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และนักศึกษาชั้นปีที่ 4

สาขาอุตสาหกรรม สร้างสรรค์	สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy)					สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์				
	สถาบัน	ผู้บริหาร	จำนวนอาจารย์	จำนวนบุคลากร สายสนับสนุน วิชาการ	จำนวน นักศึกษา ชั้นปีที่ 4	สถาบัน	ผู้บริหาร	จำนวนอาจารย์	จำนวนบุคลากร สายสนับสนุน วิชาการ	จำนวน นักศึกษา ชั้นปีที่ 4
1. ศิลปะการแสดง	มหาวิทยาลัยมหิดล	1	4	11	7	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	1	7	1	39
2. การแพทย์แผนไทย						มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1	10	10	22
						มหาวิทยาลัยบูรพา (อภัยภูเบศ)	1	5	8	86
3. การท่องเที่ยว	มหาวิทยาลัยมหิดล	1	3	2	115	มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	10	7	95
สถานที่ ประวัติศาสตร์และ วัฒนธรรม										
4. การออกแบบ	มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	14	2	54	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1	10	1	28
5. หัตถศิลป์	มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	20	5	81	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	1	7	1	30
6. งานฝีมือ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1	7	4	37	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	1	5	3	33
7. สถาปัตยกรรม	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1	33	2	89	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	1	5	2	47
8. ธุรกิจอาหาร	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	1	20	10	132	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	1	20	40	80
9. การแพทย์ภาพและ กระจ่ายเสียง	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	1	11	3	198	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	1	10	8	92
10. ซอฟต์แวร์	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	1	6	3	29	มหาวิทยาลัยรังสิต	1	9	1	27
11. ภาพยนตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	1	6	5	40	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	1	5	3	148
12. โฆษณา	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	1	3	1	40	มหาวิทยาลัยสยาม	1	10	5	87
13. แฟชั่น	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพ	1	7	10	39	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร	1	7	15	42
14. ดนตรี	มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	10	1	41	มหาวิทยาลัยมหิดล	1	7	11	37
15. สิ่งพิมพ์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง	1	5	1	30	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	1	7	3	59
	<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>149</b>	<b>60</b>	<b>932</b>	<b>รวม</b>	<b>16</b>	<b>134</b>	<b>119</b>	<b>952</b>

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าสาขา อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และนักศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ

2) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตามความคิดเห็นของหัวหน้าสาขา อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และนักศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญ .01

3) แปลความหมายค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. ประเมินความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ทำการวิเคราะห์แยกกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) และกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยใช้สูตร ดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

PNI<sub>modified</sub> แทน ค่าดัชนีการจัดเรียงอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I แทน คะแนนเฉลี่ยตามสภาพที่พึงประสงค์

D แทน คะแนนเฉลี่ยตามสภาพปัจจุบัน

7. นำค่า PNI<sub>modified</sub> ที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย เพื่อนำไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในขั้นตอนต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

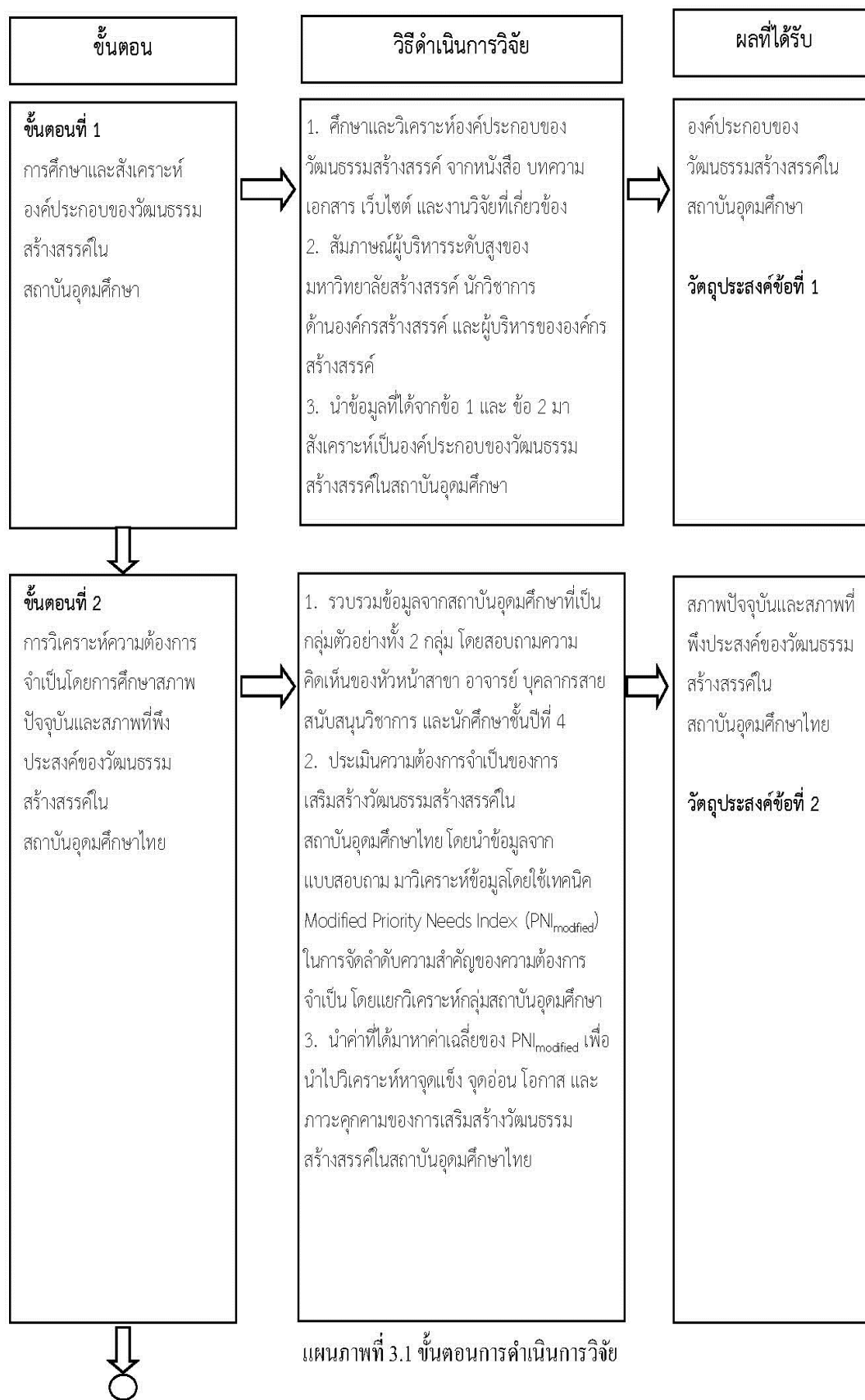
1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หากค่า  $PNI_{modified}$  มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{modified}$  กำหนดให้เป็นจุดอ่อน (Weakness) และหากค่า  $PNI_{modified}$  มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{modified}$  กำหนดให้เป็นจุดแข็ง (Strength) ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หากค่า  $PNI_{modified}$  มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{modified}$  กำหนดให้เป็นภาวะคุกคาม (Threat) และหากค่า  $PNI_{modified}$  มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{modified}$  กำหนดให้เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

3. กำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยจัดทำตาราง TOWS Matrix จับคู่ จุดแข็งหลัก-โอกาสหลัก (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด จับคู่ จุดแข็งหลัก-ภาวะคุกคามหลัก (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม จับคู่ จุดอ่อนหลัก - โอกาสหลัก (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส และจับคู่ จุดอ่อนหลัก - ภาวะคุกคามหลัก (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

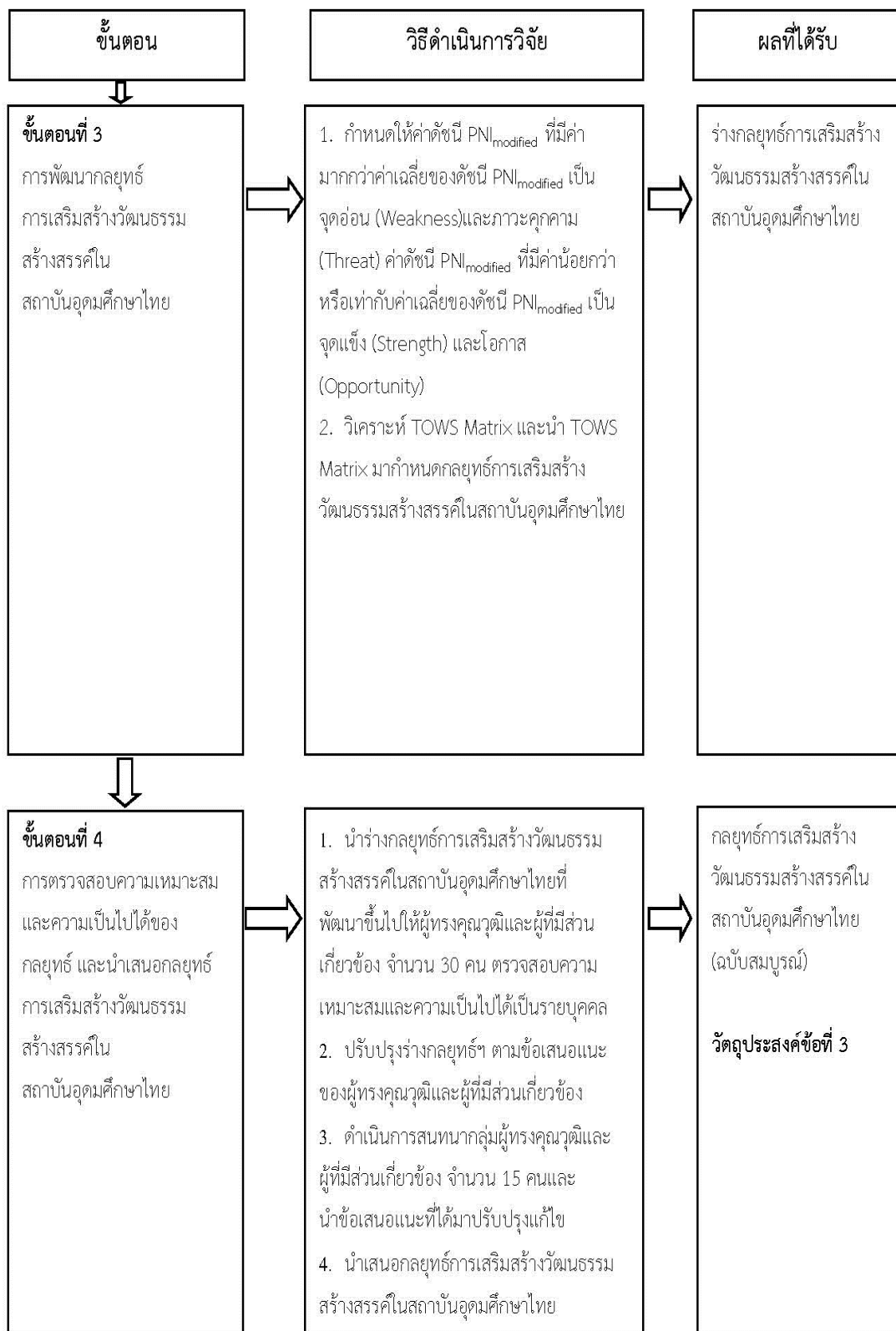
#### ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ และนำเสนอกลยุทธ์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1. ขออนุญาตเชิญจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถึงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. นำร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์ ด้านมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 30 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้เป็นรายบุคคล โดยผู้วิจัยนำเสนอด้วยตนเองหรือส่งทางไปรษณีย์
3. นำผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ และปรับปรุงร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. จัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 15 คน โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้นำเสนอข้อคิดเห็น วิพากษ์ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
5. ปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการประชุมสัมมนา
6. นำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย



แผนภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย





แผนภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

ตารางที่ 3.4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย “กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย”

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	วิเคราะห์ผล	ผลที่ได้รับ
1. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษา	ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรคิ	หนังสือ บทความ เอกสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ 1.ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสร้างสรรคิ จำนวน 2 คน 2.นักวิชาการค้ำองคักรสร้างสรรคิ จำนวน 3 คน 3.ผู้บริหารขององคักรสร้างสรรคิ จำนวน 6 คน	-  แบบสัมภาษณ์	วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)  1.วิเคราะห์เนื้อหา 2. ค่าความถี่ 3. ร้อยละ	องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย	ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย	1. ผู้บริหารสาขา 30 คน 2. อาจารย์ จำนวน 283 คน 3. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 179 คน 4. นักศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวน 1,884 คน	แบบสอบถาม	1. ค่าความถี่ 2. ค่าร้อยละ 3. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) 4. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) 5. ค่าที (t-test), p	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตารางที่ 3.4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย “กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย” (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	วิเคราะห์ผล	ผลที่ได้รับ
3. พัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย	2. ประเมินความต้องการจำเป็นของกลุ่มความต้องการจำเป็นของกรเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย	-	-	Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> )	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย
	1. กำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย	-	-	-	ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. พัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย	2. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ เป็นรายบุคคล	ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 30 คน	แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ฯ	1. ค่าความถี่ 2. ร้อยละ	กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย
	3. จัดการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอกลยุทธ์ฯ	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน	แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ฯ	1. วิเคราะห์เนื้อหา 2. ค่าความถี่ 3. ร้อยละ	กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ฉบับสมบูรณ์)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ข้อ ได้แก่ 1) ศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา 2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย 3) พัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีวิสัยทัศน์ของสถาบันในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์การสร้างสรรค์ และผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์ จำนวน 11 คน เครื่องมือคือ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ความถี่ และร้อยละ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ 15 สาขา และ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ 15 สาขา ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสาขาวิชา อาจารย์ผู้สอน บุคลากร และนิสิต นักศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวน 2,376 คน เครื่องมือคือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า  $PNI_{modified}$  และการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 4 จุดแข็ง จุดอ่อน ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และโอกาส ภาวะคุกคาม ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

#### ตอนที่ 1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ นักวิชาการ และผู้บริหารองค์กรสร้างสรรค์/องค์กรนวัตกรรม จำนวน 11 คน โดยหาจำนวนและร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ นักวิชาการ และผู้บริหารองค์กรสร้างสรรค์/องค์กรนวัตกรรม

องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	จำนวน ความคิดเห็น (N=11)	ร้อยละ
<b>1. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</b>		
1.1 การระบุคำว่า “สร้างสรรค์” หรือ “Creative” ใน ปรัชญา วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน/องค์กร	11	100
1.2 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
1.3 การส่งเสริมวิธีคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานใหม่ๆ	11	100
1.4 การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
<b>2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์</b>		
2.1 การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม	11	100

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์	จำนวน ความคิดเห็น (N=11)	ร้อยละ
2.2 การจัดสรรพื้นที่ในการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ในสถาบัน/องค์กร	11	100
2.3 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	10	91
2.4 การสร้างบรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบ/ไม่เฉื่อยชาเกินไป	10	91
2.5 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถาบัน/องค์กร ที่เอื้อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์	11	100
2.6 การจัดห้องเรียน/ห้องทำงานให้เป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ (Smart Classroom หรือ Smart Office)	8	73
<b>3. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์</b>		
3.1 สถาบัน/องค์กร มีโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization)	7	64
3.2 สถาบัน/องค์กร มีการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-function)/ ทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมและประเพณีที่ต่างกัน (Multiculturalism)	9	82
3.3 สถาบัน/องค์กร มีการทำงานเป็นทีม	7	64
3.4 สถาบัน/องค์กร ให้ความสำคัญ รักษาความสัมพันธ์ รับฟังและคำนึงถึง ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Outside-in/ Stakeholder)	11	100
3.5 สถาบัน/องค์กร มีตำแหน่งผู้บริหารความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน/ องค์กร	10	91
<b>4. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์</b>		
4.1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลา เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบัน/องค์กร	11	100
4.2 ระบบการสื่อสารภายในสถาบัน (Internal Communication) ที่ชัดเจน เข้าถึงทุกระดับ เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์	จำนวน ความคิดเห็น (N=11)	ร้อยละ
4.3 ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เพื่อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
4.4 การจัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
4.5 ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Risk Control Mechanism) เพื่อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
<b>5. การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</b>		
5.1 สถาบัน/องค์กร มีการเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา (Talent) ที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน	11	100
5.2 สถาบัน/องค์กร มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ	8	73
5.3 สถาบัน/องค์กร มีการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาคิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	11	100
5.4 สถาบัน/องค์กร มีการจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรได้มีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์การพัฒนางาน	9	82
5.5 สถาบัน/องค์กร มีการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ	11	100
5.6 สถาบัน/องค์กร มีการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ	11	100
<b>6. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leadership)</b>		
6.1 ผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนร่วม และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร เพื่อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์	จำนวน ความคิดเห็น (N=11)	ร้อยละ
6.2 ผู้บริหารที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
6.3 ผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (Flexibility) เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
<b>7. พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถาบัน/องค์กร (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)</b>		
7.1 ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน (Understanding of Vision, Mission, Goals and Objectives) เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
7.2 การเห็นความสำคัญและมีความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม (Creative & Innovative Idea) เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบัน/องค์กร	11	100
7.3 ความกล้าคิด กล้าทำ (Courage) กล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และ พัฒนางาน เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
7.4 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์	11	100
7.5 ความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ (Developing Better Work Methods) เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100
7.6 ความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมือในการทำงาน (Good Relationship & Cooperations) เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/ องค์กร	11	100
7.7 ความเชื่อมั่นในสถาบัน/องค์กร เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์	11	100
7.8 การมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร	11	100



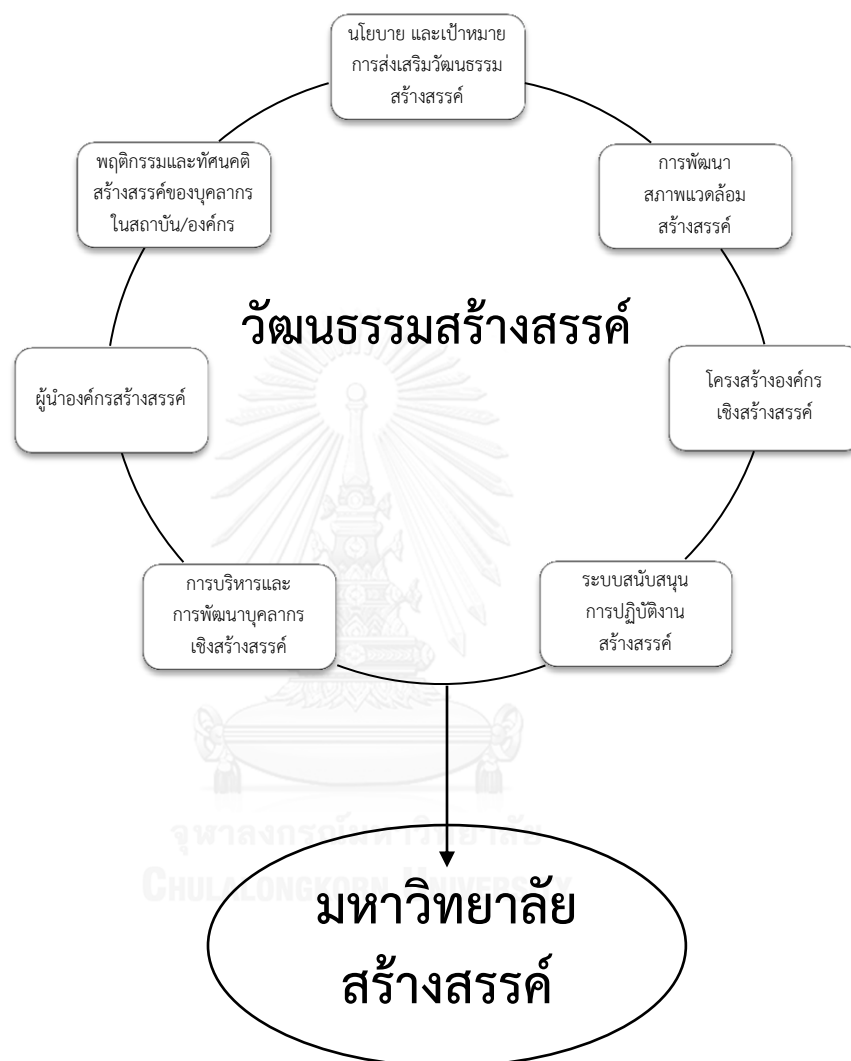
จากตารางที่ 4.1 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals) 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment) 3) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure) 4) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System) 5) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management) 6) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leader) และ 7) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถาบัน/องค์กร (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล คือองค์ประกอบที่ 1) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ 4) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ 6) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ และ 7) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถาบัน/องค์กร มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 100

ในองค์ประกอบที่ 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ ข้อ 2.2) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม และ ข้อ 2.3) การสร้างบรรยากาศของความสนุก ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบ/ไม่เฉื่อยชาจนเกินไป มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 91 และข้อ 2.5) การจัดห้องเรียน/ห้องทำงานให้เป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 73

ในองค์ประกอบที่ 3) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ข้อ 3.5) สถาบัน/องค์กร มีตำแหน่งผู้บริหารความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 91 ข้อ 3.2) สถาบัน/องค์กร มีการทำงานแบบข้ามสายงาน/ทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมและประเพณีที่ต่างกันมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 82 ข้อ 3.1) สถาบัน/องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ และ ข้อ 3.3) สถาบัน/องค์กรมีการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 64

ในองค์ประกอบที่ 5) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ข้อ 5.4) สถาบัน/องค์กร มีการจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรได้มีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์การพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 82 และข้อ 5.2) สถาบัน/องค์กร มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 73

องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน/องค์กร ทั้ง 7 องค์ประกอบมีความเชื่อมโยงและเป็นปัจจัยสำคัญในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์/องค์กรสร้างสรรค์ ดังแผนภาพที่ 4.1



แผนภาพที่ 4.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

**ตอนที่ 2   สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของ  
สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

ตอนที่ 2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 2.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

รายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้

**ตอนที่ 2.1   ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ดังตารางที่ 4.2-4.5**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ  
สร้างสรรค์ และไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ทั้ง 15 สาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์  
ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสาขาวิชาจำนวน 30 คน อาจารย์ผู้สอนจำนวน 283 คน บุคลากร  
จำนวน 179 คน และนิสิต นักศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวน 1,884 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,376 คน

ตารางที่ 4.2 ความถี่และร้อยละของผู้บริหารสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร สาขาวิชาอุตสาหกรรม สร้างสรรค์	กลุ่มสถาบัน พัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		สถาบันที่ไม่อยู่ในกลุ่ม สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	8	57.14	6	37.50	14	46.67
2. หญิง	6	42.86	10	62.50	16	53.33
<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
อายุ						
1. 35-44 ปี	5	35.71	7	43.75	12	40.00
2. 45-54 ปี	9	64.29	8	50.00	17	56.67
3. 55 ปีขึ้นไป			1	6.25	1	3.33
<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
ตำแหน่งทางวิชาการ						
1. อาจารย์	12	85.71	14	87.50	26	86.67
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	14.29	1	6.25	3	10.00
3. รองศาสตราจารย์			1	6.25	1	3.33
<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
วุฒิการศึกษา						
1.ปริญญาโท	10	71.43	12	75.00	22	73.33
2.ปริญญาเอก	4	28.57	4	25.00	8	26.67
<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
ประสบการณ์ในการสอน						
1. 1-5 ปี	1	7.14	3	18.75	4	13.33
2. 6-10 ปี	1	7.14	1	6.25	2	6.67
3. 11-15 ปี	3	21.43	5	31.25	8	26.67
4. 16-20 ปี	7	50.00	4	25.00	11	36.67
5. 21-25 ปี	-	-	1	6.25	1	3.33
6. 26 ปีขึ้นไป	2	14.29	2	12.50	4	13.33
<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.3 ความถี่และร้อยละของอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

ข้อมูลพื้นฐานของอาจารย์ผู้สอน ในสาขาวิชาอุตสาหกรรม สร้างสรรค์	กลุ่มสถาบัน พัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		สถาบันที่ไม่อยู่ในกลุ่ม สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	79	53.02	46	34.33	125	44.17
2. หญิง	61	40.94	85	63.43	146	51.59
3. ไม่ระบุ	9	6.04	3	2.24	12	4.24
<b>รวม</b>	<b>149</b>	<b>100.0</b>	<b>134</b>	<b>100.0</b>	<b>283</b>	<b>100.0</b>
อายุ						
1. ต่ำกว่า 25 ปี	-	-	3	2.24	3	1.06
2. 25-34 ปี	41	27.52	62	46.27	103	36.40
3. 35-44 ปี	61	40.94	39	29.10	100	35.34
4. 45-54 ปี	32	21.48	21	15.67	53	18.73
5. 55 ปีขึ้นไป	6	4.03	6	4.48	12	4.24
6. ไม่ระบุ	9	6.04	3	2.24	12	4.24
<b>รวม</b>	<b>149</b>	<b>100.0</b>	<b>134</b>	<b>100.0</b>	<b>283</b>	<b>100.0</b>
ตำแหน่งทางวิชาการ						
1. อาจารย์	112	75.17	108	80.60	220	77.74
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	25	16.78	20	14.93	45	15.90
3. รองศาสตราจารย์	3	2.01	3	2.24	6	2.12
4. ไม่ระบุ	9	6.04	3	2.24	12	4.24
<b>รวม</b>	<b>149</b>	<b>100.0</b>	<b>134</b>	<b>100.0</b>	<b>283</b>	<b>100.0</b>
วุฒิการศึกษา						
1. ปริญญาตรี	8	5.37	10	7.46	18	6.36
2. ปริญญาโท	114	76.51	85	63.43	199	70.32
3. ปริญญาเอก	18	12.08	36	26.87	54	19.08
4. ไม่ระบุ	9	6.04	3	2.24	12	4.24
<b>รวม</b>	<b>149</b>	<b>100.0</b>	<b>134</b>	<b>100.0</b>	<b>283</b>	<b>100.0</b>
ประสบการณ์ในการสอน						
1. 1-5 ปี	52	34.90	62	46.27	114	40.28
2. 6-10 ปี	18	12.08	29	21.64	47	16.61
3. 11-15 ปี	49	32.89	20	14.93	69	24.38
4. 16-20 ปี	3	2.01	10	7.46	13	4.59
5. 21-25 ปี	3	2.01	-	-	3	1.06
6. 26 ปีขึ้นไป	15	10.07	10	7.46	25	8.83
7. ไม่ระบุ	9	6.04	3	2.24	12	4.24
<b>รวม</b>	<b>149</b>	<b>100.0</b>	<b>134</b>	<b>100.0</b>	<b>283</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.4 ความถี่และร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในสาขาวิชา อุตสาหกรรมสร้างสรรค์	กลุ่มสถาบัน พัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		สถาบันที่ไม่อยู่ในกลุ่ม สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	5	8.33	18	15.13	23	12.85
2. หญิง	55	91.67	99	83.19	154	86.03
3. ไม่ระบุ	-	-	2	1.68	2	1.12
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>119</b>	<b>100.0</b>	<b>179</b>	<b>100.0</b>
อายุ						
1. ต่ำกว่า 25 ปี	3	5.00	7	5.88	10	5.59
2. 25-34 ปี	35	58.34	63	52.94	98	54.75
3. 35-44 ปี	20	33.33	47	39.50	67	37.43
4. 45-54 ปี	2	3.33	-	-	2	1.12
5. ไม่ระบุ	-	-	2	1.68	2	1.12
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>119</b>	<b>100.0</b>	<b>179</b>	<b>100.0</b>
ตำแหน่งทางวิชาการ						
1. ไม่มี	60	100.0	117	98.32	177	98.88
2. ไม่ระบุ	-	-	2	1.68	2	1.12
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>119</b>	<b>100.0</b>	<b>179</b>	<b>100.0</b>
วุฒิการศึกษา						
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	5.00	5	4.20	8	4.47
2. ปริญญาตรี	40	66.67	73	61.34	113	63.13
3. ปริญญาโท	17	28.33	37	31.10	54	30.17
4. ปริญญาเอก	-	-	2	1.68	2	1.12
5. ไม่ระบุ	-	-	2	1.68	2	1.12
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>119</b>	<b>100.0</b>	<b>179</b>	<b>100.0</b>
ประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน						
1. 1-5 ปี	30	50.0	37	31.09	67	37.43
2. 6-10 ปี	16	26.67	42	35.30	58	32.40
3. 11-15 ปี	14	23.33	31	26.05	45	25.14
4. 16-20 ปี	-	-	5	4.20	5	2.79
5. 21-25 ปี	-	-	2	1.68	2	1.12
6. ไม่ระบุ	-	-	2	1.68	2	1.12
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>119</b>	<b>100.0</b>	<b>179</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.5 ความถี่และร้อยละของนิสิต นักศึกษา ที่ศึกษาในสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

ข้อมูลพื้นฐานของนิสิต นักศึกษา ที่ศึกษาในสาขาวิชา อุตสาหกรรมสร้างสรรค์	กลุ่มสถาบัน พัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		สถาบันที่ไม่อยู่ในกลุ่ม สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	328	35.19	384	40.34	712	37.79
2. หญิง	601	64.48	566	59.45	1,167	61.94
3. ไม่ระบุ	3	0.32	2	0.21	5	0.27
<b>รวม</b>	<b>932</b>	<b>100.0</b>	<b>952</b>	<b>100.0</b>	<b>1,884</b>	<b>100.0</b>
ภูมิลำเนา						
1. กรุงเทพมหานคร	581	62.34	466	48.95	1,047	55.57
2. ต่างจังหวัด	348	37.34	484	50.84	832	44.16
3. ไม่ระบุ	3	0.32	2	0.21	5	0.27
<b>รวม</b>	<b>932</b>	<b>100.0</b>	<b>952</b>	<b>100.0</b>	<b>1,884</b>	<b>100.0</b>
เกรดเฉลี่ยสะสม						
1. 2.00 - 2.49	73	7.83	67	7.04	140	7.43
2. 2.50 - 2.99	429	46.03	553	58.09	982	52.12
3. 3.00 - 3.49	269	28.86	186	19.54	455	24.15
4. 3.50 - 4.00	158	16.95	144	15.13	302	16.03
5. ไม่ระบุ	3	0.32	2	0.21	5	0.27
<b>รวม</b>	<b>932</b>	<b>100.0</b>	<b>952</b>	<b>100.0</b>	<b>1,884</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 มีอายุระหว่าง 45-54 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 56.67 ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอาจารย์ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 86.67 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 และมีประสบการณ์ในการสอน 16-20 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67

จากตารางที่ 4.3 พบว่า อาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 51.59 มีอายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอาจารย์ จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 77.74 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 70.32 และมีประสบการณ์ในการสอน 1-5 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 40.28

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 86.03 มีอายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 54.75 ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 98.88 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 63.13 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 37.43

จากตารางที่ 4.5 พบว่า นิสิต นักศึกษา ที่ศึกษาในสาขาวิชาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 1,167 คน คิดเป็นร้อยละ 61.94 มีภูมิลำเนาอยู่ที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 1,047 คน คิดเป็นร้อยละ 55.57 และมีเกรดเฉลี่ยสะสมในการเรียน 2.50-2.99 จำนวน 982 คน คิดเป็นร้อยละ 52.12

## ตอนที่ 2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกโดยภาพรวม ก-ข รายองค์ประกอบ และรายชื่อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.6- 4.29



ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบวัฒนธรรม สร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376				t
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	
ก. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.76	.73	มาก	1	4.32	.67	มาก	2	25.188*
ข. การพัฒนาสภาพแวดล้อม สร้างสรรค์	3.57	.75	มาก	4	4.38	.66	มาก	1	33.774*
ค. โครงสร้างองค์กร เชิงสร้างสรรค์	3.31	.82	ปาน กลาง	7	4.14	.77	มาก	7	32.856*
ง. ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานสร้างสรรค์	3.60	.90	มาก	3	4.31	.76	มาก	3	25.205*
จ. การบริหารและการ พัฒนาบุคลากรเชิง สร้างสรรค์	3.51	.75	มาก	5	4.28	.69	มาก	6	31.900*
ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.50	.98	มาก	6	4.31	.84	มาก	3	26.221*
ช. พฤติกรรมและทัศนคติ สร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบัน	3.71	.67	มาก	2	4.31	.66	มาก	3	29.727*
รวม (ก)-(ช)	3.56	.61	มาก	-	4.29	.61	มาก	-	29.267*

\*p<0.01

จากตารางที่ 4.6 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.76) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.31) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.38) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.14) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ค่าเฉลี่ย = 4.29) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย = 3.56) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.7 องค์ประกอบ (ก) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
โดยภาพรวม และรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือค่านิยมร่วมของสถาบัน	3.82	.89	มาก	1	4.33	.76	มาก	3
2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์ของสถาบัน	3.71 <sup>a</sup>	1.04	มาก	4	4.35 <sup>a</sup>	.72	มาก	1
3. การส่งเสริมวิถีคิด วิถีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานใหม่ๆ	3.74	.86	มาก	2	4.34	.76	มาก	2
4. การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดโครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิดต่างๆ	3.72	.92	มาก	3	4.30	.82	มาก	4
รวม (ก)	3.76	.73	มาก	-	4.32	.67	มาก	-

<sup>a</sup> N=492

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ก) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การระบุคำว่า “สร้างสรรค์” หรือ “Creative” ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วมของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.76) อยู่ในระดับมาก และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์ของสถาบันมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.71) อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดเป้าหมายฯ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.35) อยู่ในระดับมาก และการเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.30) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โดยภาพรวม และรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การจัดสภาพแวดล้อมภายใน สถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม	3.76	.93	มาก	1	4.45	.75	มาก	1
2.การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/ พัฒนางานอย่างเหมาะสม	3.54	.94	มาก	4	4.39	.77	มาก	3
3.การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.45	.96	ปานกลาง	5	4.38	.80	มาก	4
4.บรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบเกินไปหรือไม่เฉื่อยชา เกินไป	3.58	.98	มาก	3	4.32	.81	มาก	6
5.แหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอและเหมาะสม ต่อการเรียนรู้	3.68	1.00	มาก	2	4.42	.79	มาก	2
6.การจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียน อัจฉริยะ หรือ Smart Classroom	3.43	1.05	ปานกลาง	6	4.33	.84	มาก	5
รวม (ข)	3.57	.75	มาก	-	4.38	.66	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ข) สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.76) อยู่ในระดับมาก และการจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.43) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงามมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.45) อยู่ในระดับมาก และบรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบเกินไป หรือไม่เฉื่อยชาเกินไปมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.32) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.โอกาสได้ทำงานในลักษณะของ คณะกรรมการหรือทีมงาน โครงการ	3.31	1.07	ปานกลาง	4	4.07	.94	มาก	4
2.โอกาสได้ทำงานในลักษณะข้าม สายงาน	3.33 <sup>b</sup>	.78	ปานกลาง	3	3.83 <sup>b</sup>	.79	มาก	5
3.โอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐาน วัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน	3.21	1.12	ปานกลาง	5	4.12	.95	มาก	3
4.การรักษาความสัมพันธ์ รับฟัง ความคิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง ในสถาบันและนอกสถาบัน เพื่อ นำมาพัฒนางาน หลักสูตร และ การเรียนการสอนภายในสถาบัน	3.46 <sup>a</sup>	.92	ปานกลาง	1	4.29 <sup>a</sup>	.77	มาก	1
5.ตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยเฉพาะ	3.40	.96	ปานกลาง	2	4.20	.85	มาก	2
<b>รวม (ค)</b>	<b>3.31</b>	<b>.82</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>	<b>4.14</b>	<b>.77</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

<sup>a</sup> N=492, <sup>b</sup> N=179

จากตารางที่ 4.9 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.46) อยู่ในระดับปานกลาง และโอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.21) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรักษาความสัมพันธ์ฯ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.29) อยู่ในระดับมาก และโอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสายงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.83) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.10 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลาช่วยในการปฏิบัติงาน	3.64	.89	มาก	1	4.33	.77	มาก	1
2. ระบบการสื่อสารภายในสถาบันที่ชัดเจนเข้าถึงทุกระดับทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน เพื่อสื่อสารนโยบายและการประชาสัมพันธ์ความคิด	3.28 <sup>a</sup>	.89	ปานกลาง	2	4.29 <sup>a</sup>	.80	มาก	2
3. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	3.21 <sup>a</sup>	.90	ปานกลาง	3	4.25 <sup>a</sup>	.83	มาก	3
4. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ	3.04 <sup>a</sup>	.97	ปานกลาง	4	4.12 <sup>a</sup>	.86	มาก	4
5. ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความกังวลในการคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้	2.94 <sup>a</sup>	.94	ปานกลาง	5	4.06 <sup>a</sup>	.90	มาก	5
<b>รวม (ง)</b>	<b>3.60</b>	<b>.90</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>	<b>4.31</b>	<b>.76</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

<sup>a</sup> N=492

จากตารางที่ 4.10 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.64) อยู่ในระดับมาก และระบบควบคุมความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 2.94) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.33) อยู่ในระดับมาก และระบบควบคุมความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.06) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.11 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์  
โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิด สร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและ ปฏิบัติงานในสถาบัน	3.55	.95	มาก	2	4.27	.81	มาก	4
2. การสนับสนุนให้บุคลากรได้ ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสม ตามความถนัดและความสนใจ	3.60	.94	มาก	1	4.31	.82	มาก	1
3. การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผล งานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งใน รูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	3.48	.96	ปาน กลาง	5	4.23	.85	มาก	6
4. การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กร มีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์	3.37	.98	ปาน กลาง	6	4.27	.83	มาก	4
5. การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อน ตำแหน่งงาน ที่เหมาะสม การให้เวลา อิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น	3.52	1.02	มาก	4	4.29	.84	มาก	3
6. การพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และ กิจกรรมต่างๆ	3.55	.93	มาก	2	4.31	.80	มาก	1
รวม (จ)	3.51	.75	มาก	-	4.28	.69	มาก	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.60) อยู่ในระดับมาก และการจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.37) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ และการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.31) อยู่ในระดับมาก และการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) อยู่ในระดับมาก



ตารางที่ 4.12 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.53 <sup>a</sup>	.89	มาก	1	4.33 <sup>a</sup>	.80	มาก	1
2. ผู้บริหารในสถาบันเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน	3.49	1.00	ปานกลาง	3	4.31	.85	มาก	2
3. ผู้บริหารในสถาบันมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	3.51 <sup>a</sup>	.90	มาก	2	4.29 <sup>a</sup>	.84	มาก	3
รวม (ฉ)	3.50	.98	มาก	-	4.31	.84	มาก	-

<sup>a</sup> N=492

จากตารางที่ 4.12 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.53) อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารในสถาบันเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.49) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.33) อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารในสถาบันมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.29) อยู่ในระดับมาก



ตารางที่ 4.13 องค์ประกอบ (ช) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน	3.57	.89	มาก	8	4.22	.80	มาก	7
2. ความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิง นวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน	3.78	.91	มาก	2	4.34	.80	มาก	3
3. ความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดง ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน	3.63	.89	มาก	7	4.28	.82	มาก	6
4. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจาก ผลกระทบภายนอกสถาบัน	3.68	.86	มาก	5	4.22	.86	มาก	7
5. ความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และ พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ	3.68	.89	มาก	5	4.30	.81	มาก	5
6. ความสัมพันธ์ที่ดี และ มีความร่วมมือในการทำงาน	3.74	.94	มาก	3	4.37	.81	มาก	2
7. ความเชื่อมั่นในสถาบัน	3.86	.92	มาก	1	4.42	.78	มาก	1
8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟัง ความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่	3.71	.92	มาก	4	4.33	.82	มาก	4
<b>รวม (ช)</b>	<b>3.71</b>	<b>.67</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>	<b>4.31</b>	<b>.66</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ช) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเชื่อมั่นในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.86) อยู่ในระดับมาก และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.57) อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พบว่า ความเชื่อมั่นในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.42) อยู่ในระดับมาก และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถาบัน และการมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.22) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบวัฒนธรรม สร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155				t
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	
ก. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.83	.67	มาก	1	4.36	.66	มาก	3	18.781*
ข. การพัฒนาสภาพแวดล้อม สร้างสรรค์	3.62	.72	มาก	3	4.41	.63	มาก	1	24.169*
ค. โครงสร้างองค์กร เชิงสร้างสรรค์	3.39	.79	ปาน กลาง	7	4.17	.73	มาก	7	23.777*
ง. ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานสร้างสรรค์	3.59	.88	มาก	4	4.33	.77	มาก	5	18.923*
จ. การบริหารและการพัฒนา บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.58	.71	มาก	5	4.31	.67	มาก	6	23.489*
ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.54	.98	มาก	6	4.37	.80	มาก	2	19.616*
ช. พฤติกรรมและทัศนคติ สร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบัน	3.78	.63	มาก	2	4.34	.65	มาก	4	21.715*
รวม (ก)-(ช)	3.62	.57	มาก	-	4.33	.59	มาก	-	21.496*

\*p<0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า นโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.83) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.39) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.41) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.17) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.33) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.62) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.15 องค์ประกอบ (ก) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและราย  
ข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่
1. การระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของ สถาบัน	3.89	.81	มาก	2	4.36	.76	มาก	3
2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การส่งเสริมความสร้างสรรค์ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของ สถาบัน	3.90 <sup>a</sup>	1.05	มาก	1	4.51 <sup>a</sup>	.68	มาก ที่สุด	1
3. การส่งเสริมวิคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อ การพัฒนางานใหม่ๆ	3.81	.82	มาก	3	4.38	.76	มาก	2
4. การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัด โครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิดต่างๆ	3.81	.89	มาก	3	4.35	.80	มาก	4
รวม (ก)	3.83	.67	มาก	-	4.36	.66	มาก	-

<sup>a</sup> N=223

จากตารางที่ 4.15 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ก) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.90) อยู่ในระดับมาก และการส่งเสริมวิคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานใหม่ๆ และ การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.81) อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดเป้าหมายฯ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.51) อยู่ในระดับมากที่สุด และการเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.35) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.16 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ใน  
กลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การจัดสภาพแวดล้อมภายใน สถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม	3.79	.92	มาก	1	4.49	.74	มาก	1
2.การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/ พัฒนางานอย่างเหมาะสม	3.56	.94	มาก	4	4.42	.76	มาก	3
3.การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.50	.95	มาก	5	4.42	.78	มาก	3
4.บรรยากาศของความสนุก ผ่อน คลาย ไม่เร่งรีบเกินไป หรือไม่ เฉื่อยชาเกินไป	3.66	.96	มาก	3	4.34	.77	มาก	6
5.แหล่งเรียนรู้เพียงพอและ เหมาะสมต่อการเรียนรู้	3.75	.94	มาก	2	4.45	.75	มาก	2
6.การจัดห้องเรียนเป็นแบบ ห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom	3.45	1.07	ปาน กลาง	6	4.35	.82	มาก	5
รวม (ข)	3.62	.72	มาก	-	4.41	.63	มาก	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.79) อยู่ในระดับมาก และการจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.45) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงามมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.49) อยู่ในระดับมากที่สุด และบรรยากาศของความสนุก ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบเกินไป หรือไม่เฉื่อยชาเกินไป มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.34) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.17 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ใน  
กลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. โอกาสได้ทำงานในลักษณะของ คณะกรรมการ หรือทีมงาน โครงการ	3.37	1.06	ปาน กลาง	3	4.10	.90	มาก	4
2. โอกาสได้ทำงานในลักษณะข้าม สายงาน คือ ได้มีโอกาสทำงาน นอกเหนือจากงานสาขาของ ตนเอง	3.17 <sup>b</sup>	.82	ปาน กลาง	5	3.52 <sup>b</sup>	.65	มาก	5
3. โอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่ พื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณี ที่ต่างกัน	3.34	1.10	ปาน กลาง	4	4.19	.87	มาก	3
4. การรักษาความสัมพันธ์ รับฟัง ความคิดเห็น และคำนึงถึงความ ต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางาน หลักสูตร และการเรียนการสอนภายใน สถาบัน	3.52 <sup>a</sup>	.97	มาก	1	4.34 <sup>a</sup>	.81	มาก	1
5. ตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษาในสถาบันโดยเฉพาะ	3.46	.94	ปาน กลาง	2	4.21	.84	มาก	2
<b>รวม (ค)</b>	<b>3.39</b>	<b>.79</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>-</b>	<b>4.17</b>	<b>.73</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

<sup>a</sup> N=223, <sup>b</sup> N=60

จากตารางที่ 4.17 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อการรักษาความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.52) อยู่ในระดับมาก และโอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสายงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.17) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรักษาความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.34) อยู่ในระดับมาก และโอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสายงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.52) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.18 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทย  
ที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่
1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึง ได้อย่างทันเวลาช่วยในการปฏิบัติงาน	3.62	.88	มาก	1	4.35	.78	มาก	1
2. ระบบการสื่อสารภายในสถาบันที่ชัดเจน เข้าถึงทุกระดับ เพื่อสื่อสารนโยบายและ การประชาสัมพันธ์ความคิด	3.22 <sup>a</sup>	.96	ปาน กลาง	2	4.31 <sup>a</sup>	.86	มาก	2
3. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	3.18 <sup>a</sup>	.97	ปาน กลาง	3	4.23 <sup>a</sup>	.89	มาก	3
4. ชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อระดมความคิด สร้างสรรค์ผลงานและการเรียนการสอนใน รูปแบบใหม่ๆ	3.02 <sup>a</sup>	1.08	ปาน กลาง	4	4.09 <sup>a</sup>	.88	มาก	4
5. ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความ กังวลในการคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานที่ อาจผิดพลาดได้	2.76 <sup>a</sup>	1.01	ปาน กลาง	5	3.99 <sup>a</sup>	.94	มาก	5
รวม (ง)	3.59	.88	มาก	-	4.33	.77	มาก	-

<sup>a</sup> N=492

จากตารางที่ 4.18 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.62) อยู่ในระดับมาก และระบบควบคุมความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 2.76) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.35) อยู่ในระดับมาก และระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.99) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.19 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความ ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษา และปฏิบัติงานในสถาบัน	3.60	.92	มาก	2	4.28	.79	มาก	5
2. การสนับสนุนให้บุคลากรได้ ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ เหมาะสมตามความถนัดและ ความสนใจ	3.70	.91	มาก	1	4.36	.78	มาก	1
3. การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิด ผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน	3.55	.93	มาก	5	4.24	.83	มาก	6
4. การจัดสรรเวลาให้บุคลากรใน องค์กรมีเวลาอิสระในการคิด สร้างสรรค์การพัฒนางาน	3.43	.97	ปานกลาง	6	4.31	.82	มาก	4
5. การธำรงรักษาบุคลากรที่มี คุณภาพ เช่น การประเมินผล งาน การเลื่อนตำแหน่งงาน ที่ เหมาะสม การให้เวลาอิสระใน การปฏิบัติงานมากขึ้น	3.59	.99	มาก	4	4.34	.82	มาก	2
6. การพัฒนาทักษะความคิด สร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการ อบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ	3.60	.88	มาก	2	4.34	.78	มาก	2
รวม (จ)	3.58	.71	มาก	-	4.31	.67	มาก	-

จากตารางที่ 4.19 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.70) อยู่ในระดับมาก และการจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.43) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.36) อยู่ในระดับมาก และการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.24) อยู่ในระดับมาก





ตารางที่ 4.20 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.65 <sup>a</sup>	.91	มาก	1	4.40 <sup>a</sup>	.73	มาก	1
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน	3.52	1.01	มาก	3	4.37	.81	มาก	2
3. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	3.53 <sup>a</sup>	.99	มาก	2	4.31 <sup>a</sup>	.79	มาก	3
รวม (ฉ)	3.54	.98	มาก	-	4.37	.80	มาก	-

<sup>a</sup> N=492

จากตารางที่ 4.20 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.65) อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.52) อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.36) อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.31) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.21 องค์ประกอบ (ซ) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษาในสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน	3.63	.89	มาก	8	4.23	.82	มาก	8
2. ความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน	3.85	.88	มาก	2	4.37	.79	มาก	3
3. ความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน	3.70	.88	มาก	7	4.32	.82	มาก	6
4. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน	3.73	.85	มาก	6	4.24	.85	มาก	7
5. ความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ	3.76	.84	มาก	5	4.34	.81	มาก	5
6. ความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมือในการทำงาน	3.80	.92	มาก	3	4.42	.78	มาก	2
7. ความเชื่อมั่นในสถาบัน	3.98	.88	มาก	1	4.47	.78	มาก	1
8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่	3.80	.91	มาก	3	4.35	.80	มาก	4
รวม (ซ)	3.78	.63	มาก	-	4.34	.65	มาก	-

จากตารางที่ 4.21 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ซ) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเชื่อมั่นในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.98) อยู่ในระดับมาก และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.63) อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พบว่า ความเชื่อมั่นในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.47) อยู่ในระดับมาก และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบัน  
อุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวม  
และรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบวัฒนธรรม สร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221				t
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	
ก. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์	3.67	.79	มาก	1	4.28	.69	มาก	3	17.000*
ข. การพัฒนาสภาพแวดล้อม สร้างสรรค์	3.52	.77	มาก	4	4.35	.68	มาก	1	23.591*
ค. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์	3.22	.85	ปาน กลาง	7	4.09	.82	มาก	7	22.750*
ง. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์	3.60	.91	มาก	3	4.29	.76	มาก	2	16.661*
จ. การบริหารและการพัฒนา บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.44	.79	ปาน กลาง	6	4.24	.72	มาก	6	21.692*
ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.46	.98	ปาน กลาง	5	4.25	.87	มาก	5	17.410*
ช. พฤติกรรมและทัศนคติ สร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาใน สถาบัน	3.63	.70	มาก	2	4.27	.68	มาก	4	20.460*
รวม ก.-ช.	3.50	.65	มาก	-	4.25	.63	มาก	-	19.938*

\*p<0.01

จากตารางที่ 4.22 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า นโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.67) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.22) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.35) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.09) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.25) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.50) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.23 องค์ประกอบ (ก) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
โดยรวมและรายชื่อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน	3.74	.96	มาก	1	4.29	.77	มาก	2
2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เกี่ยวกับการส่งเสริมความ สร้างสรรค์ในสถาบัน และ กำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของ สถาบัน	3.56 <sup>a</sup>	1.01	มาก	4	4.21 <sup>a</sup>	.74	มาก	4
3. การส่งเสริมวิคิด วิธีปฏิบัติ ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานใหม่ๆ	3.67	.90	มาก	2	4.30	.77	มาก	1
4. การเปิดโอกาสให้มีการ แสดงออกความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดโครงการประกวด ผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิดต่างๆ	3.62	.95	มาก	3	4.26	.84	มาก	3
รวม (ก)	3.67	.79	มาก	-	4.28	.69	มาก	-

<sup>a</sup> N=269

จากตารางที่ 4.23 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ก) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การระบุคำว่า "สร้างสรรค์" ในปรัชญา หรือวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ ของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.74) อยู่ในระดับมาก และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความ สร้างสรรค์ในสถาบันฯ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.56) อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การส่งเสริมวิคิดฯ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.30) อยู่ในระดับมาก และการกำหนดเป้าหมายฯ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.21) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.24 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่  
อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน ให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิ ทัศน์ที่สวยงาม	3.74	.93	มาก	1	4.41	.75	มาก	1
2.การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนา งานอย่างเหมาะสม	3.51	.94	มาก	3	4.36	.78	มาก	3
3.การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่าง เพียงพอและเหมาะสม	3.39	.96	ปาน กลาง	6	4.34	.82	มาก	4
4.บรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบหรือไม่เฉื่อยชาเกินไป	3.48	.98	ปาน กลาง	4	4.30	.85	มาก	5
5.แหล่งเรียนรู้เพียงพอและเหมาะสม ต่อการเรียนรู้	3.60	1.06	มาก	2	4.39	.84	มาก	2
6.การจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียน อัจฉริยะ หรือ Smart Classroom	3.40	1.02	ปาน กลาง	5	4.30	.85	มาก	5
รวม (ข)	3.52	.77	มาก	-	4.35	.68	มาก	-

จากตารางที่ 4.24 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.74) อยู่ในระดับมาก และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก/อุปกรณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.39) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงามมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.41) อยู่ในระดับมาก และบรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบเกินไป หรือไม่เฉื่อยชาเกินไป มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.30) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.25 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ใน  
กลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.โอกาสได้ทำงานในลักษณะของ คณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการ	3.25	1.08	ปานกลาง	4	4.04	.98	มาก	3
2.โอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสาย งาน ได้ทำงานนอกจากสาขาของตน	3.41 <sup>b</sup>	.75	ปานกลาง	1	3.98 <sup>b</sup>	.81	มาก	5
3.โอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐาน วัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน	3.07	1.12	ปานกลาง	5	4.04	1.03	มาก	3
4.การรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความ คิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในสถาบัน และนอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนา งาน หลักสูตร และการเรียนการสอน ภายในสถาบัน	3.41 <sup>a</sup>	.87	ปานกลาง	1	4.25 <sup>a</sup>	.73	มาก	1
5.ตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยเฉพาะ	3.33	.98	ปานกลาง	3	4.19	.87	มาก	2
รวม (ค)	3.22	.85	ปานกลาง	-	4.09	.82	มาก	-

<sup>a</sup> N=269, <sup>b</sup> N=119

จากตารางที่ 4.25 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสายงานและการรักษาความสัมพันธ์ฯ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.41) อยู่ในระดับปานกลาง และโอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมต่างกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.07) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรักษาความสัมพันธ์ฯ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.25) อยู่ในระดับมาก และโอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสายงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.98) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.26 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์สถาบันอุดมศึกษาไทยที่  
ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายชื่อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลาช่วยในการปฏิบัติงาน	3.66	.91	มาก	1	4.32	.76	มาก	1
2. ระบบการสื่อสารภายในสถาบันที่ชัดเจนเข้าถึงทุกระดับทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน เพื่อสื่อสารนโยบายและการประชาสัมพันธ์ความคิด	3.33 <sup>a</sup>	.83	ปานกลาง	2	4.27 <sup>a</sup>	.75	มาก	2
3. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	3.22 <sup>a</sup>	.84	ปานกลาง	3	4.27 <sup>a</sup>	.77	มาก	2
4. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ	3.06 <sup>a</sup>	.88	ปานกลาง	5	4.15 <sup>a</sup>	.86	มาก	4
5. ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความกังวลในการคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้	3.09 <sup>a</sup>	.86	ปานกลาง	4	4.12 <sup>a</sup>	.87	มาก	5
<b>รวม (ง)</b>	<b>3.60</b>	<b>.91</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>	<b>4.29</b>	<b>.76</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

<sup>a</sup> N=269

จากตารางที่ 4.26 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.66) อยู่ในระดับปานกลาง และชุมชนนักปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.06) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระบบเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.32) อยู่ในระดับมาก และระบบควบคุมความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.12) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.27 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์  
สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวม  
และรายชื่อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิด สร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและ ปฏิบัติงานในสถาบัน	3.49	.99	ปาน กลาง	2	4.25	.84	มาก	2
2. การสนับสนุนให้บุคลากรได้ ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสม ตามความถนัดและความสนใจ	3.50	.97	มาก	1	4.25	.86	มาก	2
3. การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผล งานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้ง ในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	3.40	.99	ปาน กลาง	5	4.21	.88	มาก	6
4. การจัดสรรเวลาให้บุคลากรใน องค์กรมีเวลาอิสระในการคิด สร้างสรรค์การพัฒนางาน	3.30	.99	ปาน กลาง	6	4.23	.85	มาก	5
5. การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อน ตำแหน่งงาน ที่เหมาะสม การให้ เวลาอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น	3.44	1.04	ปาน กลาง	4	4.24	.85	มาก	4
6. การพัฒนาทักษะความคิด สร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการ อบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ	3.49	.99	ปาน กลาง	2	4.26	.82	มาก	1
<b>รวม (จ)</b>	<b>3.44</b>	<b>.79</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>-</b>	<b>4.24</b>	<b>.72</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>



จากตารางที่ 4.27 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.50) อยู่ในระดับมาก และการจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.30) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.26) อยู่ในระดับมาก และการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.21) อยู่ในระดับมาก



ตารางที่ 4.28 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่ม  
สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายชื่อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและ สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบัน	3.44 <sup>a</sup>	.87	ปาน กลาง	3	4.26 <sup>a</sup>	.85	มาก	2
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความ คิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษาภายในสถาบัน	3.45	.99	ปาน กลาง	2	4.25	.88	มาก	3
3. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการ บริหารงาน	3.50 <sup>a</sup>	.82	มาก	1	4.27 <sup>a</sup>	.87	มาก	1
รวม (ฉ)	3.46	.98	ปาน กลาง	-	4.25	.87	มาก	-

<sup>a</sup> N=269

จากตารางที่ 4.28 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.50) อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.44) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.27) อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.25) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.29 องค์ประกอบ (ช). พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนา เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน	3.51	.89	มาก	8	4.21	.78	มาก	7
2. ความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน	3.71	.94	มาก	2	4.31	.81	มาก	3
3. ความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน	3.55	.91	มาก	7	4.25	.83	มาก	6
4. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน	3.61	.87	มาก	5	4.19	.88	มาก	8
5. ความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ	3.60	.94	มาก	6	4.26	.81	มาก	5
6. ความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมือในการทำงาน	3.68	.96	มาก	3	4.32	.83	มาก	2
7. ความเชื่อมั่นในสถาบัน	3.73	.95	มาก	1	4.36	.78	มาก	1
8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่	3.62	.92	มาก	4	4.30	.83	มาก	4
รวม (ช)	3.63	.70	มาก	-	4.27	.68	มาก	-

จากตารางที่ 4.29 พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ช) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเชื่อมั่นในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.73) อยู่ในระดับมาก และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.51) อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พบว่า ความเชื่อมั่นในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.36) อยู่ในระดับมาก และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.19) อยู่ในระดับมาก

### ตอนที่ 2.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.30-4.44

#### ตารางที่ 4.30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376				t
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	
ด้านการเมือง /นโยบายของ รัฐบาล	3.28	.80	ปาน กลาง	2	4.24	.76	มาก	3	34.209*
ด้านเศรษฐกิจของประเทศ	3.28	.79	ปาน กลาง	2	4.23	.76	มาก	4	34.398*
ด้านสภาพสังคมของประเทศ ไทยในปัจจุบัน	3.25	.79	ปาน กลาง	4	4.26	.75	มาก	2	36.517*
ด้านเทคโนโลยี	3.49	.79	ปาน กลาง	1	4.30	.74	มาก	1	31.408*
รวม	3.33	.70	ปาน กลาง	-	4.26	.70	มาก	-	34.133*

\*p<0.01

จากตารางที่ 4.30 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.49) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.25) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.30) อยู่ในระดับมาก และด้านเศรษฐกิจของประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.23) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.26) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.33) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.31 ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล โดยภาพรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม สร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่
1.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบัน	3.33	.92	ปาน กลาง	1	4.24	.83	มาก	4
2.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.30	.92	ปาน กลาง	4	4.23	.86	มาก	5
3.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อโครงสร้างองค์กร เชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.28	.93	ปาน กลาง	5	4.26	.86	มาก	2
4.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.32	.95	ปาน กลาง	3	4.26	.89	มาก	2
5.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหารและ การพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.33	.97	ปาน กลาง	1	4.27	.87	มาก	1
6.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำ องค์กรสร้างสรรค์	3.21	.96	ปาน กลาง	7	4.21	.90	มาก	7
7.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	3.22	.99	ปาน กลาง	6	4.23	.90	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.28</b>	<b>.80</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>-</b>	<b>4.24</b>	<b>.76</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.31 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์และการบริหารบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=3.33) อยู่ในระดับปานกลาง และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.21) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหารบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.27) อยู่ในระดับมาก และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.21) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.32 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ โดยภาพรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.27	.93	ปานกลาง	5	4.22	.86	มาก	4
2.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.29	.91	ปานกลาง	3	4.22	.84	มาก	4
3.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.29	.94	ปานกลาง	3	4.24	.86	มาก	3
4.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.31	.96	ปานกลาง	1	4.26	.87	มาก	1
5.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.30	.96	ปานกลาง	2	4.26	.88	มาก	1
6.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.22	.97	ปานกลาง	7	4.21	.88	มาก	7
7.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	3.26	.96	ปานกลาง	6	4.22	.88	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>3.28</b>	<b>.79</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>	<b>4.23</b>	<b>.76</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.32 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านเศรษฐกิจของประเทศ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.31) อยู่ในระดับปานกลาง และเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.22) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบันและการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.26) อยู่ในระดับมาก และเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.21) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.33 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	3.27	.94	ปาน กลาง	3	4.24	.83	มาก	5
2.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.27	.92	ปาน กลาง	3	4.24	.82	มาก	5
3.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.24	.95	ปาน กลาง	5	4.23	.88	มาก	7
4.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.28	.94	ปาน กลาง	1	4.29	.84	มาก	1
5.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการบริหาร/ พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.28	.97	ปาน กลาง	1	4.29	.85	มาก	1
6.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำ องค์กรสร้างสรรค์	3.18	.96	ปาน กลาง	7	4.26	.88	มาก	4
7.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	3.22	.96	ปาน กลาง	6	4.28	.84	มาก	3
รวม	3.25	.79	ปาน กลาง	-	4.26	.75	มาก	-

จากตารางที่ 4.33 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน และการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.28) อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.18) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน และการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.29) อยู่ในระดับมาก และสภาพสังคมไทยเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.23) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.34 ด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 2,376				สภาพที่พึงประสงค์ N = 2,376			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. เทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดนโยบาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบัน	3.49	.94	ปานกลาง	5	4.29	.81	มาก	5
2. เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.48	.93	ปานกลาง	6	4.26	.86	มาก	7
3. เทคโนโลยีเอื้อต่อโครงสร้างองค์กร เชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.53	.96	มาก	1	4.31	.83	มาก	4
4. เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.53	.95	มาก	1	4.33	.83	มาก	1
5. เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนา บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.53	.93	มาก	1	4.32	.84	มาก	2
6. เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กร สร้างสรรค์	3.37	.97	ปานกลาง	7	4.28	.87	มาก	6
7. เทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรม และทัศนคติสร้างสรรค์	3.53	.94	มาก	1	4.32	.85	มาก	2
รวม	3.49	.79	ปานกลาง	-	4.30	.74	มาก	-

จากตารางที่ 4.34 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านเทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์และเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.53) อยู่ในระดับมาก และเทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.37) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.33) อยู่ในระดับมาก และเทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบันมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.26) อยู่ในระดับมาก



ตารางที่ 4.35 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนา  
เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ ส่งผลต่อวัฒนธรรม สร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155				t
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	
ด้านการเมือง /นโยบายของ รัฐบาล	3.26	.83	ปาน กลาง	2	4.28	.77	มาก	2	25.160*
ด้านเศรษฐกิจของประเทศ	3.26	.81	ปาน กลาง	2	4.26	.75	มาก	4	25.689*
ด้านสภาพสังคมของ ประเทศไทยในปัจจุบัน	3.26	.79	ปาน กลาง	2	4.27	.74	มาก	3	26.831*
ด้านเทคโนโลยี	3.53	.79	มาก	1	4.33	.73	มาก	1	22.856*
รวม	3.33	.70	ปาน กลาง	-	4.29	.70	มาก	-	25.134*

\*p<0.01

จากตารางที่ 4.35 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
(ค่าเฉลี่ย =3.53) อยู่ในระดับมาก และด้านการเมือง/ นโยบายของรัฐบาล ด้านเศรษฐกิจของประเทศ  
และด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.26) อยู่ในระดับปาน  
กลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับ  
มาก (ค่าเฉลี่ย=4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
(ค่าเฉลี่ย=4.33) อยู่ในระดับมาก และด้านเศรษฐกิจของประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.26) อยู่  
ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.29) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน  
(ค่าเฉลี่ย=3.33) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.36 ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.29	.95	ปานกลาง	3	4.26	.87	มาก	6
2.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.27	.95	ปานกลาง	4	4.26	.87	มาก	6
3.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.25	.96	ปานกลาง	5	4.29	.85	มาก	3
4.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.30	.97	ปานกลาง	2	4.30	.90	มาก	2
5.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.31	.99	ปานกลาง	1	4.31	.87	มาก	1
6.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.22	.98	ปานกลาง	6	4.27	.88	มาก	5
7.นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	3.18	1.04	ปานกลาง	7	4.28	.90	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>3.26</b>	<b>.83</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>	<b>4.28</b>	<b>.77</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.36 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=3.31) อยู่ในระดับปานกลาง และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.18) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.31) อยู่ในระดับมาก และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.26) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.37 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ  
สร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ กำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	3.28	.94	ปาน กลาง	2	4.26	.84	มาก	3
2.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.25	.93	ปาน กลาง	6	4.22	.86	มาก	6
3.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.26	.95	ปาน กลาง	5	4.25	.85	มาก	4
4.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำ ระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.28	.99	ปาน กลาง	2	4.29	.86	มาก	1
5.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ บริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.31	.96	ปาน กลาง	1	4.29	.85	มาก	1
6.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็น ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.19	.97	ปาน กลาง	7	4.22	.87	มาก	6
7.เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	3.27	.98	ปาน กลาง	4	4.25	.87	มาก	4
รวม	3.26	.81	ปาน กลาง	-	4.26	.75	มาก	-

จากตารางที่ 4.37 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านเศรษฐกิจ  
ของประเทศ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เศรษฐกิจ  
ของประเทศเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.31) อยู่  
ในระดับปานกลาง และเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
(ค่าเฉลี่ย=3.19) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
(ค่าเฉลี่ย=4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุน  
ต่างๆ มาใช้ในสถาบัน และการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
(ค่าเฉลี่ย=4.29) อยู่ในระดับมาก และเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อม  
สร้างสรรค์ในสถาบันและการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.22) อยู่ในระดับ  
มาก

ตารางที่ 4.38 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	3.27	.95	ปานกลาง	3	4.26	.82	มาก	5
2. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ใน สถาบัน	3.25	.93	ปานกลาง	6	4.25	.82	มาก	6
3. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.26	.96	ปานกลาง	4	4.24	.87	มาก	7
4. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำ ระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ใน สถาบัน	3.30	.94	ปานกลาง	2	4.30	.81	มาก	2
5. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการบริหาร/ พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.31	.97	ปานกลาง	1	4.30	.85	มาก	2
6. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็น ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.18	.96	ปานกลาง	7	4.27	.89	มาก	4
7. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	3.26	.96	ปานกลาง	4	4.31	.84	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.26</b>	<b>.79</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>	<b>4.27</b>	<b>.74</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.38 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.31) อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.18) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.31) อยู่ในระดับมาก และสภาพสังคมไทยเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.24) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.39 ด้านเทคโนโลยี สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,155				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,155			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. เทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดนโยบาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบัน	3.51	.95	มาก	5	4.31	.82	มาก	5
2. เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.51	.94	มาก	5	4.30	.85	มาก	7
3. เทคโนโลยีเอื้อต่อโครงสร้างองค์กร เชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.58	.94	มาก	2	4.34	.81	มาก	3
4. เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.58	.94	มาก	2	4.36	.84	มาก	1
5. เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนา บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.57	.93	มาก	4	4.34	.84	มาก	3
6. เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กร สร้างสรรค์	3.39	.99	ปาน กลาง	7	4.31	.87	มาก	5
7. เทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรม และทัศนคติสร้างสรรค์	3.59	.95	มาก	1	4.36	.84	มาก	1
รวม	3.53	.79	มาก	-	4.33	.73	มาก	-

จากตารางที่ 4.39 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านเทคโนโลยี  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้าง  
พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.59) อยู่ในระดับมาก และ  
เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.39) อยู่ในระดับปาน  
กลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =  
4.36) อยู่ในระดับมาก และเทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน  
มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.30) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.40 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนา  
เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ ส่งผลต่อวัฒนธรรม สร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221				t
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	
ด้านการเมือง /นโยบายของ รัฐบาล	3.31	.76	ปาน กลาง	2	4.20	.75	มาก	4	23.347*
ด้านเศรษฐกิจของประเทศ	3.29	.77	ปาน กลาง	3	4.21	.76	มาก	3	22.896*
ด้านสภาพสังคมของประเทศ ไทยในปัจจุบัน	3.23	.78	ปาน กลาง	4	4.25	.75	มาก	2	24.760*
ด้านเทคโนโลยี	3.45	.79	ปาน กลาง	1	4.27	.74	มาก	1	21.527*
รวม	3.32	.69	ปาน กลาง	-	4.23	.70	มาก	-	

\*p<0.01

จากตารางที่ 4.40 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
(ค่าเฉลี่ย = 3.45) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.23) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน  
สถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย= 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้าน  
เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.27) อยู่ในระดับมาก และด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล  
มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.20) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์  
(ค่าเฉลี่ย=4.23) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.32) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.41 ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.37	.88	ปานกลาง	1	4.21	.79	มาก	4
2. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.33	.88	ปานกลาง	4	4.19	.85	มาก	5
3. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.31	.89	ปานกลาง	5	4.23	.87	มาก	1
4. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.34	.92	ปานกลาง	3	4.22	.87	มาก	3
5. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.35	.96	ปานกลาง	2	4.23	.85	มาก	1
6. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.20	.94	ปานกลาง	7	4.14	.91	มาก	7
7. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	3.27	.92	ปานกลาง	6	4.18	.90	มาก	6
<b>รวม</b>	<b>3.31</b>	<b>.76</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>	<b>4.20</b>	<b>.75</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.41 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์และการบริหารบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.37) อยู่ในระดับปานกลาง และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.20) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) อยู่ในระดับมาก และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.14) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.42 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่
1. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ กำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	3.27	.92	ปาน กลาง	5	4.18	.88	มาก	6
2. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.33	.90	ปาน กลาง	1	4.21	.82	มาก	3
3. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.33	.91	ปาน กลาง	1	4.24	.86	มาก	1
4. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำ ระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.33	.92	ปาน กลาง	1	4.21	.88	มาก	3
5. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ บริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.28	.96	ปาน กลาง	4	4.23	.90	มาก	2
6. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็น ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.25	.96	ปาน กลาง	6	4.18	.88	มาก	6
7. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	3.24	.93	ปาน กลาง	7	4.19	.90	มาก	5
รวม	3.29	.77	ปาน กลาง	-	4.21	.76	มาก	-

จากตารางที่ 4.42 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านเศรษฐกิจของประเทศ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.33) อยู่ในระดับปานกลาง และเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.24) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.24) อยู่ในระดับมาก และเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน และการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.18) อยู่ในระดับมาก



ตารางที่ 4.43 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ใน  
กลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่
1.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	3.26	.92	ปาน กลาง	2	4.22	.84	มาก	5
2.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.30	.89	ปาน กลาง	1	4.22	.83	มาก	5
3.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.21	.94	ปาน กลาง	5	4.22	.88	มาก	5
4.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.25	.95	ปาน กลาง	4	4.28	.87	มาก	2
5.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการบริหาร/ พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.26	.97	ปาน กลาง	2	4.29	.85	มาก	1
6.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำ องค์กรสร้างสรรค์	3.18	.96	ปาน กลาง	6	4.26	.88	มาก	3
7.สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	3.17	.96	ปาน กลาง	7	4.24	.85	มาก	4
รวม	3.23	.78	ปาน กลาง	-	4.25	.75	มาก	-

จากตารางที่ 4.43 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านสภาพสังคม  
ของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
(ค่าเฉลี่ย =3.30) อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพสังคมไทยเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติ  
สร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.17) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่  
ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการบริหาร/  
พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.29) อยู่ในระดับมาก และสภาพ  
สังคมไทยเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การพัฒนาสภาพแวดล้อม  
สร้างสรรค์ และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.22) อยู่ใน  
ระดับมาก

ตารางที่ 4.44 ด้านเทคโนโลยี สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ  
สร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	สภาพปัจจุบัน N = 1,221				สภาพที่พึงประสงค์ N = 1,221			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่
1. เทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดนโยบาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบัน	3.47	.94	ปาน กลาง	3	4.28	.79	มาก	2
2. เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	3.44	.91	ปาน กลาง	6	4.23	.86	มาก	7
3. เทคโนโลยีเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิง สร้างสรรค์ในสถาบัน	3.48	.97	ปาน กลาง	1	4.27	.84	มาก	4
4. เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุน ต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	3.47	.95	ปาน กลาง	3	4.28	.83	มาก	2
5. เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนา บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.48	.92	ปาน กลาง	1	4.29	.85	มาก	1
6. เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กร สร้างสรรค์	3.35	.95	ปาน กลาง	7	4.24	.87	มาก	6
7. เทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรม และทัศนคติสร้างสรรค์	3.46	.92	ปาน กลาง	5	4.26	.86	มาก	5
รวม	3.45	.79	ปาน กลาง	-	4.27	.74	มาก	-

จากตารางที่ 4.44 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านเทคโนโลยี  
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อ  
โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนากุศลกรเชิงสร้างสรรค์  
และเทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.48)  
อยู่ในระดับปานกลาง และเทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
(ค่าเฉลี่ย=3.35) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
(ค่าเฉลี่ย=4.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนากุศลกรเชิง  
สร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.29) อยู่ในระดับมาก และเทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนา  
สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบันมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.23) อยู่ในระดับมาก

**ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย แบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

ตอนที่ 3.1 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 3.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

รายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้

**ตอนที่ 3.1 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น  $PNI_{modified}$  ซึ่งได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยจากแบบสอบถามตอนที่ 2

$$\text{โดยใช้สูตร } PNI_{modified} = (I-D)/D$$

I = สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ

D = สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ

โดยนำค่าที่ได้มาหาค่าร้อยละของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) จำแนกโดยภาพรวม รายองค์ประกอบ และรายข้อ หากค่า  $PNI_{modified}$  มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{modified}$  กำหนดให้เป็นจุดอ่อน (Weakness) และหากค่า  $PNI_{modified}$  มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{modified}$  กำหนดให้เป็นจุดแข็ง (Strength) ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยดังรายละเอียดในตารางที่ 4.45-4.68

ตารางที่ 4.45 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
ก. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริม วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.156	6	1	
ข. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์	0.227	3		3
ค. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์	0.228	2		2
ง. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์	0.312	1		1
จ. การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิง สร้างสรรค์	0.219	4	3	
ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	0.228	2		2
ช. พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน	0.163	5	2	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.219$$

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.219 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.312$ ) และองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.156$ )

ตารางที่ 4.46 องค์ประกอบ (ก) นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน	0.134	4	1	
2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของสถาบัน	0.173	1		1
3. การส่งเสริมวิธีคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อ การพัฒนางานใหม่ๆ ในสถาบัน	0.160	2		2
4. การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัด โครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิดต่างๆ	0.156	3	2	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.156$$

จากตารางที่ 4.46 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ก) นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริม วัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.156 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของ สถาบัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.173$ ) และการระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบันมีความต้องการ จำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.134$ )

ตารางที่ 4.47 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มี ความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่ สวยงาม	0.184	6	1	
2. การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนา งานอย่างเหมาะสม	0.240	3		3
3. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และเหมาะสม	0.270	1		1
4. บรรยากาศของความสนุก ผ่อนคลาย ไม่ เร่งรีบเกินไป หรือไม่เฉื่อยชาเกินไป	0.207	4	3	
5. แหล่งเรียนรู้ เพียงพอและเหมาะสมต่อ การเรียนรู้	0.201	5	2	
6. การจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียน อัจฉริยะ หรือ Smart Classroom	0.262	2		2

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.227$$

จากตารางที่ 4.47 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.227 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.270$ ) และการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.184$ )

ตารางที่ 4.48 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. โอกาสได้ทำงานในลักษณะของ คณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการ	0.230	4		4
2. โอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสายงาน คือ ได้มีโอกาสทำงานนอกเหนือจากงาน สาขาของตนเอง	0.150	5	1	
3. โอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่พื้นฐาน วัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน	0.283	1		1
4. การรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความ คิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของผู้ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในสถาบันและนอก สถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางาน หลักสูตร และการเรียนการสอนภายในสถาบัน	0.240	2		2
5. ตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยเฉพาะ	0.235	3		3

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.228$$

จากตารางที่ 4.48 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.228 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่พื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.283$ ) และโอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสายงาน คือ ได้มีโอกาสทำงานนอกเหนือจากงานสาขาของตนเอง มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.150$ )

ตารางที่ 4.49 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลาช่วยในการปฏิบัติงาน	0.190	5	1	
2. ระบบการสื่อสารภายในสถาบันที่ชัดเจนเข้าถึงทุกระดับทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน เพื่อสื่อสารนโยบายและการประชาสัมพันธ์ความคิด	0.308	4	2	
3. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	0.324	3		3
4. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ	0.355	2		2
5. ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความกังวลในการคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้	0.381	1		1

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.312$$

จากตารางที่ 4.49 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.312 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความกังวลในการคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.381$ ) และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลาช่วยในการปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.190$ )



ตารางที่ 4.50 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้า มาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน	0.203	5	2	
2. การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและ ความสนใจ	0.197	6	1	
3. การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ ตัวเงิน	0.216	3	4	
4. การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมี เวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์การพัฒนา งาน	0.267	1		1
5. การอำนวยการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง งาน ที่เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการ ปฏิบัติงานมากขึ้น	0.219	2	5	
6. การพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ	0.214	4	3	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.219$$

จากตารางที่ 4.50 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.219 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์การพัฒนางาน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.267$ ) และการสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.197$ )

ตารางที่ 4.51 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสนับสนุน ให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.227	2	2	
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความ คิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน	0.235	1		1
3. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น ในการบริหารงาน	0.222	3	1	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.228$$

จากตารางที่ 4.51 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.228 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.235$ ) และผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.222$ )

ตารางที่ 4.52 องค์ประกอบ (ช). พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร

และนักศึกษาในสถาบัน โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน	0.182	1		1
2. ความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิง นวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน	0.148	6	3	
3. ความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดง ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน	0.179	2		2
4. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภายในสถาบัน และจากผลกระทบ ภายนอกสถาบัน	0.147	7	2	
5. ความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และพัฒนา วิธีการทำงานใหม่ๆ	0.168	3		3
6. ความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมือ ในการทำงาน	0.168	4		3
7. ความเชื่อมั่นในสถาบัน	0.145	8	1	
8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟัง ความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่	0.167	5		5

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.163$$

จากตารางที่ 4.52 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบ (ช) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.163 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.182$ ) และความเชื่อมั่นในสถาบันมีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.145$ )

ตารางที่ 4.53 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
 ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
 โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
ก. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.142	7	1	
ข. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์	0.220	3		3
ค. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์	0.206	4	4	
ง. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์	0.334	1		1
จ. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร เชิงสร้างสรรค์	0.205	5	3	
ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	0.223	2		2
ช. พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบัน	0.149	6	2	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.211$$

จากตารางที่ 4.53 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.211 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.334$ ) และองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.142$ )

ตารางที่ 4.54 องค์ประกอบ (ก) นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
โดยรวมและรายชื่อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การระบุว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน	0.121	4	1	
2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของสถาบัน	0.156	1		1
3. การส่งเสริมวิธีคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาใหม่ๆ ในสถาบัน	0.150	2		2
4. การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัด โครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิดต่างๆ	0.142	3	2	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.142$$

จากตารางที่ 4.54 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ก) นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.142 และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของสถาบัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.156$ ) และการระบุว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.121$ )

ตารางที่ 4.55 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทย  
ที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มี ความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่ สวยงาม	0.185	6	1	
2. การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนา งานอย่างเหมาะสม	0.242	3		3
3. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และเหมาะสม	0.263	1		1
4. บรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบเกินไป หรือไม่เฉื่อยชาเกินไป	0.186	5	2	
5. แหล่งเรียนรู้ เพียงพอและเหมาะสม ต่อการเรียนรู้	0.187	4	3	
6. การจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียน อัจฉริยะ หรือ Smart Classroom	0.261	2		2

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.220$$

จากตารางที่ 4.55 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.220 และเมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ  
และเหมาะสม มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.236$ ) และการจัดสภาพแวดล้อมภายใน  
สถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} =$   
0.185)

ตารางที่ 4.56 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทย  
ที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. โอกาสได้ทำงานในลักษณะของ คณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการ	0.217	3		3
2. โอกาสทำงานในลักษณะข้ามสายงาน คือ ได้มีโอกาสทำงานนอกเหนือจากงาน สาขาของตนเอง	0.110	5	1	
3. โอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่พื้นฐาน วัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน	0.254	1		1
4. การรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความ คิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในสถาบันและ นอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางาน หลักสูตร และการเรียนการสอนภายใน สถาบัน	0.233	2		2
5. ตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยเฉพาะ	0.217	3		3

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.206$$

จากตารางที่ 4.56 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.206 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่พื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.254$ ) และโอกาสทำงานในลักษณะข้ามสายงาน คือ ได้มีโอกาสทำงานนอกเหนือจากงานสาขาของตนเอง มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.110$ )

ตารางที่ 4.57 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษา  
ไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลามาช่วยใน การปฏิบัติงาน	0.202	5	1	
2. ระบบการสื่อสารภายในสถาบันที่ชัดเจน เข้าถึงทุกระดับทั้งจากบนลงล่างและจาก ล่างขึ้นบน เพื่อสื่อสารนโยบายและการ ประชาสัมพันธ์ความคิด	0.339	3		3
3. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	0.330	4	2	
4. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบ ใหม่ๆ	0.354	2		2
5. ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความ กังวลในการคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานที่ อาจผิดพลาดได้	0.446	1		1

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.334$$

จากตารางที่ 4.57 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.334 และเมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า ระบบควบคุมความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความกังวลในการคิด  
ริเริ่ม/การปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.446$ ) และการนำ  
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลามาช่วยในการปฏิบัติงาน มีความต้องการ  
จำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.202$ )



ตารางที่ 4.58 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์  
สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
โดยรวมและรายชื่อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการ จำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและ ปฏิบัติงานในสถาบัน	0.189	5	2	
2. การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและสนใจ	0.178	6	1	
3. การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบ แทนทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	0.194	4	3	
4. การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมีเวลา อิสระในการคิดสร้างสรรค์การพัฒนางาน	0.257	1		1
5. การจรรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การ ประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงานที่ เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการปฏิบัติงาน มากขึ้น	0.209	2		2
6. การพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการ อบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ	0.206	3		3

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.205$$

จากตารางที่ 4.58 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.205  
และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์  
การพัฒนางาน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.257$ ) และการสนับสนุนให้บุคลากรได้  
ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและสนใจ มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}}$   
= 0.178)

ตารางที่ 4.59 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทย  
ที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุน ให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.205	3	1	
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความ คิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษาภายในสถาบัน	0.241	1		1
3. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการ บริหารงาน	0.221	2	2	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.223$$

จากตารางที่ 4.59 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.223 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.241$ ) และผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.205$ )

ตารางที่ 4.60 องค์ประกอบ (ซ) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน	0.165	2		2
2. ความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน	0.135	7	2	
3. ความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน	0.168	1		1
4. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน	0.137	6	3	
5. ความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ	0.154	4		4
6. ความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมือในการทำงาน	0.163	3		3
7. ความเชื่อมั่นในสถาบัน	0.123	8	1	
8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่	0.145	5	4	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.149$$

จากตารางที่ 4.60 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ซ) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.149 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.168$ ) และความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.135$ )

ตารางที่ 4.61 ความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
ก. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.170	7	1	
ข. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์	0.237	3		3
ค. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์	0.246	2		2
ง. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์	0.296	1		1
จ. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร เชิงสร้างสรรค์	0.234	4		4
ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	0.230	5		5
ช. พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบัน	0.179	6	2	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.227$$

จากตารางที่ 4.61 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.227 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.296$ ) และองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.170$ )

ตารางที่ 4.62 องค์ประกอบ (ก) นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
โดยภาพรวมและรายชื่อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน	0.147	4	1	
2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของสถาบัน	0.183	1		1
3. การส่งเสริมวิธีคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานใหม่ๆ ในสถาบัน	0.172	3		3
4. การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัด โครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิดต่างๆ	0.177	2		2

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.170$$

จากตารางที่ 4.62 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ก) นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.170 และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของสถาบัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.183$ ) และการระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วมของสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.147$ )

ตารางที่ 4.63 องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทย  
ที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน ให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่ สวยงาม	0.179	6	1	
2.การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน อย่างเหมาะสม	0.242	3		3
3.การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและ เหมาะสม	0.280	1		1
4.บรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่ง รีบเกินไป หรือไม่เฉื่อยชาเกินไป	0.236	4	3	
5.แหล่งเรียนรู้ เพียงพอและเหมาะสมต่อการ เรียนรู้	0.219	5	2	
6.การจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom	0.265	2		2

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.237$$

จากตารางที่ 4.63 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
องค์ประกอบ (ข) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.237 และเมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ  
และเหมาะสม มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.280$ ) และการจัดสภาพแวดล้อมภายใน  
สถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} =$   
0.179)

ตารางที่ 4.64 องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. โอกาสได้ทำงานในลักษณะของ คณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการ	0.243	4	2	
2. โอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสาย งาน คือ ได้มีโอกาสทำงาน นอกเหนือจากงานสาขาของตนเอง	0.167	5	1	
3. โอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่พื้นฐาน วัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน	0.316	1		1
4. การรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความ คิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในสถาบันและ นอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางาน หลักสูตร และการเรียนการสอนภายใน สถาบัน	0.246	3	3	
5. ตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยเฉพาะ	0.258	2		2

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.246$$

จากตารางที่ 4.64 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ค) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.246 และเมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า โอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่พื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.316$ ) และโอกาสได้ทำงานในลักษณะข้ามสายงาน คือ ได้มีโอกาสทำงานนอกเหนือจากงานสาขาของตนเอง มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.167$ )

ตารางที่ 4.65 องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษา  
ไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึง ได้อย่างทันเวลา มาช่วยในการปฏิบัติงาน	0.180	5	1	
2. ระบบการสื่อสารภายในสถาบันที่ชัดเจน เข้าถึงทุกระดับทั้งจากบนลงล่างและจากล่าง ขึ้นบน เพื่อสื่อสารนโยบายและการ ประชาสัมพันธ์ความคิด	0.282	4	2	
3. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	0.326	3		3
4. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ผลงานและการ เรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ	0.356	1		1
5. ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความกังวล ในการคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานที่อาจ ผิดพลาดได้	0.333	2		2

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.296$$

จากตารางที่ 4.65 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
องค์ประกอบ (ง) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.296 และเมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่า ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์  
ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.356$ )  
และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลา มาช่วยในการปฏิบัติงาน มีความ  
ต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.180$ )



ตารางที่ 4.66 องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์  
สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการ จำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. การเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามา ศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน	0.218	5	2	
2. การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและ ความสนใจ	0.214	6	1	
3. การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	0.238	2		2
4. การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมีเวลา อิสระในการคิดสร้างสรรค์การพัฒนางาน	0.282	1		1
5. การจ้ำกรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การ ประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน ที่ เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการปฏิบัติงาน มากขึ้น	0.233	3	4	
6. การพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการ อบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ	0.221	4	3	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.234$$

จากตารางที่ 4.66 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
องค์ประกอบ (จ) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.234  
และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์  
การพัฒนางาน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.282$ ) และการสนับสนุนให้บุคลากรได้  
ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด  
( $PNI_{\text{modified}} = 0.214$ )

ตารางที่ 4.67 องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.238	1		1
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน	0.232	2		2
3. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	0.220	3	1	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.230$$

จากตารางที่ 4.67 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ฉ) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.230 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.238$ ) และผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.220$ )

ตารางที่ 4.68 องค์ประกอบ (ซ) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายข้อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $\leq \bar{X}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{X}$ )
1. ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน	0.199	1		1
2. ความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิง นวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน	0.162	7	2	
3. ความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดง ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน	0.197	2		2
4. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภายในสถาบัน และจากผลกระทบ ภายนอกสถาบัน	0.161	8	1	
5. ความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และ พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ	0.183	4		4
6. ความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมือใน การทำงาน	0.174	5	4	
7. ความเชื่อมั่นในสถาบัน	0.169	6	3	
8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟัง ความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่	0.188	3		3

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.179$$

จากตารางที่ 4.68 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ องค์ประกอบ (ซ) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.179 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.199$ ) และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.161$ )

### ตอนที่ 3.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น  $PNI_{\text{modified}}$  ซึ่งได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยจากแบบสอบถามตอนที่ 2

$$\text{โดยใช้สูตร } PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

I = สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ

D = สภาพปัจจุบันของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ

โดยนำค่าที่ได้มาหาค่าร้อยละของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) จำแนกโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ หากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{\text{modified}}$  กำหนดให้เป็นภาวะคุกคาม (Threat) และหากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{\text{modified}}$  กำหนดให้เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.69-4.83

ตารางที่ 4.69 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
ด้านการเมือง /นโยบายของรัฐบาล	0.292	2		2
ด้านเศรษฐกิจของประเทศ	0.292	3		3
ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน	0.312	1		1
ด้านเทคโนโลยี	0.231	4	1	

$$\bar{X}_{\text{PNI}_{\text{modified}}} = 0.282$$

จากตารางที่ 4.69 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.282 ด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน (PNI<sub>modified</sub> = 0.312) และด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี (PNI<sub>modified</sub> = 0.231)

ตารางที่ 4.70 ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล โดยภาพรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบัน	0.273	7	1	
2. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.282	6	2	
3. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.299	3		3
4. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.283	4	4	
5. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหารและ การพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.282	5	2	
6. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็น ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	0.312	2		2
7. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	0.314	1		1

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.292$$

จากตารางที่ 4.70 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.292 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.314$ ) และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.273$ )

ตารางที่ 4.71 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ โดยภาพรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ กำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.291	3	4	
2. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ พัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ใน สถาบัน	0.283	7	1	
3. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.289	5	3	
4. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำ ระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.287	6	2	
5. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ บริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.291	3	4	
6. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็น ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	0.307	1		1
7. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	0.294	2		2

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.292$$

จากตารางที่ 4.71 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านเศรษฐกิจของประเทศ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.292 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.307$ ) และเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.283$ )

ตารางที่ 4.72 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยภาพรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.297	6	1	
2. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.297	6	1	
3. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.306	5	3	
4. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.308	3	4	
5. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการบริหาร/ พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.308	3	4	
6. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำ องค์กรสร้างสรรค์	0.340	1		1
7. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	0.329	2		2

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.312$$

จากตารางที่ 4.72 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.312 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำ องค์กรสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.340$ ) และสภาพสังคมไทยเอื้อต่อการ กำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน และ สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.297$ )



ตารางที่ 4.73 ด้านเทคโนโลยี โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. เทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดนโยบาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบัน	0.229	2	6	
2. เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.224	4	2	
3. เทคโนโลยีเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิง สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.221	7	1	
4. เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.227	3	5	
5. เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนา บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.224	4	2	
6. เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กร สร้างสรรค์	0.270	1		1
7. เทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรม และทัศนคติสร้างสรรค์	0.224	4	2	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.231$$

จากตารางที่ 4.73 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.231 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.270$ ) และเทคโนโลยีเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.221$ )

ตารางที่ 4.74 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
 ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
 โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
ด้านการเมือง / นโยบายของรัฐบาล	0.314	1		1
ด้านเศรษฐกิจของประเทศ	0.304	3		3
ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน	0.311	2		2
ด้านเทคโนโลยี	0.226	4	1	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.289$$

จากตารางที่ 4.74 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.289 ด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.314$ ) และด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.226$ )

ตารางที่ 4.75 ด้านการเมือง / นโยบายของรัฐบาล สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบัน  
พัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.295	7	1	
2. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.303	4	3	
3. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.320	3		3
4. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.303	4	3	
5. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.302	6	2	
6. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำ องค์กรสร้างสรรค์	0.326	2		2
7. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	0.346	1		1

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.314$$

จากตารางที่ 4.75 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้าน  
การเมือง/นโยบายของรัฐบาล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.314 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า นโยบาย  
ของรัฐบาลเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}$   
= 0.346) และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน  
สถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.295)

ตารางที่ 4.76 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนา  
เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ กำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.299	5	3	
2. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ พัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ใน สถาบัน	0.298	6	2	
3. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.304	3	5	
4. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำ ระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.308	2		2
5. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ บริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.296	7	1	
6. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็น ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	0.323	1		1
7. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	0.300	4	4	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.304$$

จากตารางที่ 4.76 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้าน  
เศรษฐกิจของประเทศ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.304 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เศรษฐกิจของ  
ประเทศเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.323$ )  
และเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็น  
ต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.296$ )

ตารางที่ 4.77 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ใน  
กลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.303	4	3	
2. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.308	3	5	
3. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.301	6	2	
4. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.303	4	3	
5. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการบริหาร/ พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.299	7	1	
6. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำ องค์กรสร้างสรรค์	0.343	1		1
7. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	0.322	2		2

$$\bar{X}_{\text{PNI}_{\text{modified}}} = 0.311$$

จากตารางที่ 4.77 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้าน  
สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.311 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า  
สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI<sub>modified</sub> =  
0.343) และสภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน มีความต้องการ  
จำเป็นต่ำสุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.299)

ตารางที่ 4.78 ด้านเทคโนโลยี สถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ  
สร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. เทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดนโยบาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบัน	0.228	2		2
2. เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.225	3	5	
3. เทคโนโลยีเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิง สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.212	7	1	
4. เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.218	4	4	
5. เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนา บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.216	5	3	
6. เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้น้ององค์กร สร้างสรรค์	0.271	1		1
7. เทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรม และทัศนคติสร้างสรรค์	0.214	6	2	

$$\bar{X}_{\text{PNI}_{\text{modified}}} = 0.226$$

จากตารางที่ 4.78 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้าน  
เทคโนโลยี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.226 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็น  
ผู้น้ององค์กรสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.271) และเทคโนโลยีเอื้อต่อ  
โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.212)

ตารางที่ 4.79 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
 ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
 โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
ด้านการเมือง / นโยบายของรัฐบาล	0.269	3	2	
ด้านเศรษฐกิจของประเทศ	0.278	2		2
ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน	0.314	1		1
ด้านเทคโนโลยี	0.236	4	1	

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.274$$

จากตารางที่ 4.79 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.274 ด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.314$ ) และด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.236$ )

ตารางที่ 4.80 ด้านการเมือง / นโยบายของรัฐบาล สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.249	7	1	
2. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.258	6	2	
3. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.278	2		2
4. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.263	4	3	
5. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.263	4	3	
6. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำ องค์กรสร้างสรรค์	0.294	1		1
7. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	0.278	2		2

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.269$$

จากตารางที่ 4.80 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.269 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.294$ ) และนโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.249$ )



ตารางที่ 4.81 ด้านเศรษฐกิจของประเทศ สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ กำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.278	4	4	
2. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ พัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ใน สถาบัน	0.264	6	1	
3. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.273	5	3	
4. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำ ระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.264	6	1	
5. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการ บริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.290	2		2
6. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเป็น ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	0.286	3		3
7. เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	0.293	1		1

$$\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.278$$

จากตารางที่ 4.81 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านเศรษฐกิจของประเทศ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.278 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.293$ ) และเศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.264$ )

ตารางที่ 4.82 ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการกำหนด นโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.294	6	2	
2. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.279	7	1	
3. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อโครงสร้าง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.315	5		5
4. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.317	3		3
5. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการบริหาร/ พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.316	4		4
6. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำ องค์กรสร้างสรรค์	0.340	1		1
7. สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการสร้าง พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์	0.338	2		2

$$\bar{X}_{\text{PNI}_{\text{modified}}} = 0.314$$

จากตารางที่ 4.82 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.314 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าสภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.340) และสภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.279)

ตารางที่ 4.83 ด้านเทคโนโลยี สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ  
สร้างสรรค์ โดยรวมและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่ ความต้องการจำเป็น	โอกาส ( $\leq \bar{X}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{X}$ )
1. เทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดนโยบาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบัน	0.233	2	4	
2. เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนา สภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	0.230	6	2	
3. เทคโนโลยีเอื้อต่อโครงสร้างองค์กรเชิง สร้างสรรค์ในสถาบัน	0.227	7	1	
4. เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบ สนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	0.233	2	4	
5. เทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหาร/พัฒนา บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	0.233	2	4	
6. เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็นผู้นำองค์กร สร้างสรรค์	0.266	1		1
7. เทคโนโลยีเอื้อต่อการสร้างพฤติกรรม และทัศนคติสร้างสรรค์	0.231	5	3	

$$\bar{X}_{\text{PNI}_{\text{modified}}} = 0.236$$

จากตารางที่ 4.83 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้าน  
เทคโนโลยี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.236 และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า เทคโนโลยีเอื้อต่อการเป็น  
ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.266) และเทคโนโลยีเอื้อต่อ  
โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในสถาบัน มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.227)

#### ตอนที่ 4 จุดแข็ง จุดอ่อน ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และโอกาส ภาวะคุกคาม ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน อุดมศึกษาไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม  
ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จากข้อมูลความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อ  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

ตอนที่ 4.1 จุดแข็ง และจุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 4.2 โอกาส และภาวะคุกคามของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 4.3 การเปรียบเทียบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามของสถาบัน  
อุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ใน  
กลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์

#### ตอนที่ 4.1 จุดแข็ง และจุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการ  
นำค่าความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมในที่ได้ ( $PNI_{\text{modified}}$ ) มาหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}}$ )  
และวิเคราะห์ว่า หากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{\text{modified}}$  ( $PNI_{\text{modified}} > \bar{X}_{PNI_{\text{modified}}}$ )  
กำหนดให้เป็นจุดอ่อน (Weakness) และหากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยของ  
 $PNI_{\text{modified}}$  ( $PNI_{\text{modified}} \leq \bar{X}_{PNI_{\text{modified}}}$ ) กำหนดให้เป็นจุดแข็ง (Strength) ของการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

##### 4.1.1 จุดอ่อน และจุดแข็งของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดย

###### ภาพรวม

การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย  
โดยภาพรวม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.219 ( $\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.219$ ) มีดังนี้

จุดแข็งของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยภาพรวม และราย  
องค์ประกอบ คือ 1) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} =$   
0.156) 2) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน  
( $\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} = 0.163$ ) และ 3) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{PNI_{\text{modified}}} =$   
0.219)

จุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบ คือ 1) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.312$ ) 2) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.228$ ) และ 3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.227$ )

#### 4.1.2 จุดแข็ง และจุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวม

การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.211 ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.211$ ) มีดังนี้

จุดแข็งของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบ คือ 1) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.142$ ) 2) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.149$ ) 3) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.205$ ) และ 4) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.206$ )

จุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบ คือ 1) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.334$ ) 2) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.223$ ) และ 3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.220$ )

#### 4.1.3 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม

การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.227 ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.227$ ) มีดังนี้

จุดแข็งของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบ คือ 1) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.170$ ) และ 2) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.179$ )

จุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบ คือ 1) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน

สร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.296$ ) 2) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.246$ )  
 3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.237$ ) 4) การบริหารและการพัฒนา  
 บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.234$ ) และ 5) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} =$   
 0.230)

#### ตอนที่ 4.2 โอกาส และภาวะคุกคามของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดย  
 การนำค่าความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ได้ ( $\text{PNI}_{\text{modified}}$ ) มาหาค่าเฉลี่ย  
 ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}}$ ) และวิเคราะห์ว่า หากค่า  $\text{PNI}_{\text{modified}}$  มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ  $\text{PNI}_{\text{modified}}$  ( $\text{PNI}_{\text{modified}}$   
 $> \bar{X}_{\text{PNImodified}}$ ) กำหนดให้เป็นภาวะคุกคาม (Threat) และหากค่า  $\text{PNI}_{\text{modified}}$  มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับ  
 ค่าเฉลี่ยของ  $\text{PNI}_{\text{modified}}$  ( $\text{PNI}_{\text{modified}} \leq \bar{X}_{\text{PNImodified}}$ ) กำหนดให้เป็นโอกาส (Opportunity) ของการ  
 เสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

##### 4.2.1 โอกาส และภาวะคุกคามของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

###### โดยภาพรวม

การวิเคราะห์โอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
 สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.282  
 ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.282$ ) มีดังนี้

โอกาสของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยภาพรวม และรายด้าน คือ  
 ด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย  
 ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.231$ )

ภาวะคุกคามของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยภาพรวม และรายด้าน  
 คือ 1) ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรม  
 สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.312$ ) 2) ด้านการเมือง/นโยบาย ของรัฐบาล  
 เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} =$   
 0.292) และ 3) ด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน  
 สถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.292$ )

#### 4.2.2 โอกาส และภาวะคุกคามของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวม

การวิเคราะห์โอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.289 ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.289$ ) มีดังนี้

โอกาสของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม และรายด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.226$ )

ภาวะคุกคามของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม และรายด้าน คือ 1) ด้านการเมือง/นโยบาย ของรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.314$ ) 2) ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.311$ ) และ 3) ด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.304$ )

#### 4.2.3 โอกาส และภาวะคุกคามของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวม

การวิเคราะห์โอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.274 ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.274$ ) มีดังนี้

โอกาสของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม และรายด้าน คือ 1) ด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.236$ ) และ 2) ด้านการเมือง/นโยบาย ของรัฐบาล เป็นโอกาสต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.269$ )

ภาวะคุกคามของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยภาพรวม และรายด้าน คือ 1) ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.314$ ) และ 2) ด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ( $\bar{X}_{\text{PNImodified}} = 0.278$ )

ตอนที่ 4.3 การเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของสถาบันอุดมศึกษาไทย  
ที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่  
ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์

ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะ  
คุกคามของสถาบันอุดมศึกษาไทยในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และสถาบันอุดมศึกษา  
ไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.84-4.87





ตารางที่ 4.84 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และลำดับที่ของสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย	สถาบัน อุดมศึกษาไทย รวม 2 กลุ่ม		สถาบันอุดมศึกษา ในกลุ่มสถาบัน พัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		สถาบันอุดมศึกษา ที่ไม่อยู่ในกลุ่ม สถาบันพัฒนา เศรษฐกิจ สร้างสรรค์	
	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่
ก. นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริม วัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.76	1	3.83	1	3.67	1
ข. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์	3.57	4	3.62	3	3.52	4
ค. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์	3.31	7	3.39	7	3.22	7
ง. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์	3.60	3	3.59	4	3.60	3
จ. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร เชิงสร้างสรรค์	3.51	5	3.58	5	3.44	6
ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	3.50	6	3.54	6	3.46	5
ช. พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ ของคณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา ในสถาบัน	3.71	2	3.78	2	3.63	2
<b>รวม ก.-ช.</b>	<b>3.56</b>	<b>-</b>	<b>3.62</b>	<b>-</b>	<b>3.50</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.84 พบว่า สถาบันอุดมศึกษาที่นำมาเปรียบเทียบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ลำดับที่ 1) ของสภาพปัจจุบัน องค์ประกอบนโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ เหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม โดยสถาบันอุดมศึกษาไทยรวม 2 กลุ่มมีค่าเฉลี่ย 3.76 สถาบันอุดมศึกษาไทยในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย 3.83 และสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย 3.67 และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของสภาพปัจจุบัน (ลำดับที่ 7) องค์ประกอบโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม โดยสถาบันอุดมศึกษาไทยรวม 2 กลุ่มมีค่าเฉลี่ย 3.31 สถาบันอุดมศึกษาไทยในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย 3.39 และสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย 3.22

ตารางที่ 4.85 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และลำดับที่ของสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย	สถาบันอุดมศึกษา ไทยทั้ง 2 กลุ่ม		สถาบันอุดมศึกษา ในกลุ่มสถาบัน พัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสรรค์		สถาบันอุดมศึกษา ที่ไม่อยู่ในกลุ่ม สถาบันพัฒนา เศรษฐกิจ สร้างสรรค์	
	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่
ก. นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริม วัฒนธรรมสร้างสรรค์	4.32	2	4.36	3	4.28	3
ข. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์	4.38	1	4.41	1	4.35	1
ค. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์	4.14	7	4.17	7	4.09	7
ง. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์	4.31	3	4.33	5	4.29	2
จ. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร เชิงสร้างสรรค์	4.28	6	4.31	6	4.24	6
ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	4.31	3	4.37	2	4.25	5
ช. พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ ของคณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา ในสถาบัน	4.31	3	4.34	4	4.27	4
<b>รวม ก.-ช.</b>	<b>4.29</b>	<b>-</b>	<b>4.33</b>	<b>-</b>	<b>4.25</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.84 พบว่า สถาบันอุดมศึกษาที่นำมาเปรียบเทียบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ลำดับที่ 1) ของสภาพที่พึงประสงค์ องค์ประกอบการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ เหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม โดยสถาบันอุดมศึกษาไทยรวม 2 กลุ่มมีค่าเฉลี่ย 4.38 สถาบันอุดมศึกษาไทยในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย 4.41 และสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย 4.35 และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของสภาพปัจจุบัน (ลำดับที่ 7) องค์ประกอบโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม โดยสถาบันอุดมศึกษาไทยรวม 2 กลุ่มมีค่าเฉลี่ย 4.14 สถาบันอุดมศึกษาไทยในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย 4.17 และสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย 4.09

ตารางที่ 4.86 การเปรียบเทียบจุดแข็ง และจุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	จุดแข็ง			จุดอ่อน		
	รวม 2 กลุ่ม	CA*	NCA*	รวม 2 กลุ่ม	CA*	NCA*
ก. นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์	1	1	1			
ข. การพัฒนาสภาพแวดล้อม สร้างสรรค์				3	3	3
ค. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์		4		2		2
ง. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์				1	1	1
จ. การบริหารและการพัฒนา บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3	3				4
ฉ. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์				2	2	5
ช. พฤติกรรมและทัศนคติ สร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาใน สถาบัน	2	2	2			

\*CA = สถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy)

\*NCA = สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
(Non Creative Academy)

จากตารางที่ 4.86 พบว่า จุดแข็ง และจุดอ่อนของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน  
สถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำมาเปรียบเทียบทั้ง 3 กลุ่ม มีความใกล้เคียงกัน โดยมีจุดแข็ง คือ  
1) นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ 2) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของ  
คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน และ 3) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิง  
สร้างสรรค์ และมีจุดอ่อน คือ 1) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ 2) โครงสร้างองค์กรเชิง  
สร้างสรรค์ และ ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ และ 3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์

ตารางที่ 4.87 การเปรียบเทียบโอกาส และภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

องค์ประกอบวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย	โอกาส			ภาวะคุกคาม		
	รวม 2 กลุ่ม	CA*	NCA*	รวม 2 กลุ่ม	CA*	NCA*
ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล			2	2	1	
ด้านเศรษฐกิจของประเทศ				3	3	2
ด้านสภาพสังคมของประเทศไทย ในปัจจุบัน				1	2	1
ด้านเทคโนโลยี	1	1	1			

\*CA = สถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy)

\*NCA = สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์

(Non Creative Academy)

จากตารางที่ 4.87 พบว่า โอกาส และภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำมาเปรียบเทียบทั้ง 3 กลุ่ม มีความใกล้เคียงกัน โดยมีโอกาส คือ 1) ด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และมีภาวะคุกคาม คือ 1) ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน 2) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล และ 3) ด้านเศรษฐกิจของประเทศ เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

## ตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การนำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 4 มากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ที่ได้้นั้นมีความใกล้เคียงกันทั้งในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้จึงสามารถนำไปใช้กับสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้ง 2 กลุ่ม การนำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

ตอนที่ 5.1 การจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 5.2 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 5.3 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

### ตอนที่ 5.1 การจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยกำหนดให้องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในที่มีความต้องการจำเป็นสูงเป็นจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายในที่มีความต้องการจำเป็นต่ำเป็นจุดแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นสูงเป็นภาวะคุกคาม สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นต่ำเป็นโอกาส แล้วจัดทำตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix จับคู่ จุดแข็งหลัก-โอกาสหลัก (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด จับคู่ จุดแข็งหลัก-ภาวะคุกคามหลัก (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม จับคู่ จุดอ่อนหลัก - โอกาสหลัก (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส และจับคู่ จุดอ่อนหลัก - ภาวะคุกคามหลัก (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม รายละเอียดดังตารางที่ 4.88-4.89

การกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยนำตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix จับคู่ จุดแข็งหลัก-โอกาสหลัก (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด จับคู่ จุดแข็งหลัก-ภาวะคุกคามหลัก (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม จับคู่ จุดอ่อนหลัก - โอกาสหลัก (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส และจับคู่ จุดอ่อนหลัก - ภาวะคุกคามหลัก (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.89

ตารางที่ 4.88 การวิเคราะห์ TOWS Matrix วัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยภาพรวม

<p><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (0.156)</li> <li>สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการระบุว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญาหรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน (0.134)</li> <li>สถาบันอุดมศึกษาไทยเปิดโอกาสให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ได้แสดงออกความคิดสร้างสรรค์ (0.156)</li> <li>พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษานิสิตในสถาบัน (0.163)</li> <li>คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามีความเชื่อมั่นในสถาบันของตนเอง (0.145)</li> <li>คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน (0.147)</li> <li>คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาคิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน (0.148)</li> <li>การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (0.219)</li> <li>สถาบันอุดมศึกษาไทยสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ (0.197)</li> <li>สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามีความคิดสร้างสรรค์เชิงความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน (0.203)</li> <li>สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษานอกกรอบ/ สอน และกิจกรรมต่างๆ (0.214)</li> <li>สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาคิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (0.216)</li> <li>สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการธรรมาภิบาลบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน ที่เหมาะสม การให้อำนาจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (0.219)</li> </ol>
<p><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p><b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านภาวการณ์วิจัย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</li> <li>เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษานิสิตในสถาบัน</li> <li>เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</li> </ol>

**โอกาส (O)**

- 1.1 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (0.221)
- 1.2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (0.224)
- 1.3 การบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (0.224)
- 1.4 การสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ (0.224)
- 1.5 ระบบสนับสนุนต่างๆ (0.227)
- 1.6 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (0.221)

ตารางที่ 4.88 การวิเคราะห์ TOWS Matrix วัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยภาพรวม (ต่อ)

<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรคิ (0.312)</li> <li>W1 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยงที่ยังไม่ชัดเจน (0.380)</li> <li>W2 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรคิผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ น้อย (0.355)</li> <li>W3 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่มียระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ดีเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากกรปฏิบัติงาน (0.324)</li> <li>2. โครงสร้างองค์กรเชิงสรรคิ (0.228)</li> <li>W4 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษ ในสถาบันอุดมศึกษา ไทยมีโอกาทำงานร่วมกับผู้ที่พื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกันน้อย (0.283)</li> <li>W5 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และคํามั่นใจความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางานหลักสูตร และการเรียนการสอนภายในสถาบันน้อย (0.240)</li> <li>W6 สถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่มียตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรคิในสถาบัน (0.235)</li> <li>W7 นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่มีตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลกิจกรรมการ หรือทีมงานโครงการน้อย (0.230)</li> <li>3. ผู้นำองค์กรสรรคิ (0.228)</li> <li>W8 ผู้บริหารส่วนใหญ่ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษภายในสถาบันน้อย (0.235)</li> <li>4. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสรรคิ (0.227)</li> <li>W9 การจัดตั้งอำนาจความสะอาด อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ยังไม่เพียงพอ (0.270)</li> <li>W10 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom (0.262)</li> <li>W11 การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน ในสถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่เหมาะสม (0.240)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p> <p><b>โอกาส (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>O เทคโนโลยี (0.231)</li> <li>1.1 โครงสร้างองค์กรเชิงสรรคิ (0.221)</li> <li>1.2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสรรคิ (0.224)</li> <li>1.3 การบริหาร/พัฒนาบุคลากรเชิงสรรคิ (0.224)</li> <li>1.4 การสร้างพฤติกรรมและทัศนคติสรรคิ (0.224)</li> <li>1.5 ระบบสนับสนุนต่างๆ (0.227)</li> <li>1.6 โครงสร้างองค์กรเชิงสรรคิ (0.221)</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>WO1 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรคิ</li> <li>WO2 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของโครงสร้างองค์กรเชิงสรรคิ</li> <li>WO3 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของผู้นำองค์กรสรรคิ</li> <li>WO4 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของการพัฒนาสภาพแวดล้อมสรรคิ</li> </ol>

ตารางที่ 4.88 การวิเคราะห์ TOWS Matrix วัฒนธรรมสร้างสรรคในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยภาพรวม (ต่อ)

<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.นโยบาย และการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (0.156)</li> <li>S1 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการระบุดำเนินการ "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญาหรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน (0.134)</li> <li>S2 สถาบันอุดมศึกษาไทยเปิดโอกาสให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ได้แสดงออกความคิดสร้างสรรค์ (0.156)</li> <li>2.พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน (0.163)</li> <li>S3 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความเชื่อมั่นในสถาบันของตนเอง (0.145)</li> <li>S4 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน (0.147)</li> <li>S5 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน (0.148)</li> <li>3. การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (0.219)</li> <li>S6 สถาบันอุดมศึกษาไทยสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามถนัดและความสนใจ (0.197)</li> <li>S7 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน (0.203)</li> <li>S8 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ (0.214)</li> <li>S9 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดริเริ่มผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (0.216)</li> <li>S10 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน ที่เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น (0.219)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p><b>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ST1 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านนโยบายและเป้าหมายการสร้างเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</li> <li>ST2 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน</li> <li>ST3 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</li> <li>ST4 การเมือง /นโยบายของรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านนโยบายและเป้าหมายการสร้างเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</li> <li>ST5 การเมือง /นโยบายของรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติการสร้างเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</li> <li>ST6การเมือง /นโยบายของรัฐบาล เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้าน การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</li> <li>ST7 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านนโยบายและเป้าหมายการสร้างเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</li> <li>ST8 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติการสร้างเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</li> <li>ST9 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</li> </ol>
<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>T สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน</li> <li>3.1 ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (0.340)</li> <li>3.2 พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ (0.329)</li> <li>T การเมือง/นโยบายของรัฐบาล (0.292)</li> <li>2.1 พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ (0.314)</li> <li>2.2 ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (0.312)</li> <li>2.3 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (0.299)</li> <li>T เศรษฐกิจของประเทศ (0.292)</li> <li>3.1 ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (0.307)</li> <li>3.2 พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ (0.294)</li> </ol>	



ตารางที่ 4.88 การวิเคราะห์ TOWS Matrix วัฒนธรรมสร้างสรรคในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยภาพรวม (ต่อ)

<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค (0.312) <ul style="list-style-type: none"> <li>W1 สถาบันอุดมศึกษาไทยยังมิใช่ระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยงที่ยังไม่ชัดเจน (0.380)</li> <li>W2 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่มิใช่ชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรคผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ น้อย (0.355)</li> <li>W3 สถาบันอุดมศึกษาไทยยังมิมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแบบปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน (0.324)</li> </ul> </li> <li>2. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค (0.228) <ul style="list-style-type: none"> <li>W4 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีโอกาสร่วมกันผู้ที่มีฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกันน้อย (0.283)</li> <li>W5 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางาน ผลิต และการเรียนการสอนภายในสถาบันน้อย (0.240)</li> <li>W6 สถาบันอุดมศึกษาไทยยังมิมีตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรคในสถาบัน (0.235)</li> <li>W7 นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีการทำงานในลักษณะของคณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการน้อย (0.230)</li> </ul> </li> <li>3. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค (0.228) <ul style="list-style-type: none"> <li>W8 ผู้บริหารส่วนใหญ่ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษภายในสถาบันน้อย (0.235)</li> </ul> </li> <li>4. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค (0.227) <ul style="list-style-type: none"> <li>W9 การจัดตั้งอำนาจความสะอาด อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ยังมีไม่เพียงพอ (0.270)</li> <li>W10 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียนอิสระ หรือ Smart Classroom (0.262)</li> <li>W11 การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน ในสถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่เหมาะสม (0.240)</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p><b>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>WT1 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันยังคงเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค</li> <li>WT2 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรสร้างสรรค</li> <li>WT3 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านผู้นำองค์กรสร้างสรรค</li> <li>WT4 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านสภาพสภาพแวดล้อมสร้างสรรค</li> <li>WT5 การเมือง /นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค</li> <li>WT6 การเมือง /นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรสร้างสรรค</li> <li>WT7 การเมือง /นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านผู้นำองค์กรสร้างสรรค</li> <li>WT8 การเมือง /นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านสภาพสภาพแวดล้อมสร้างสรรค</li> <li>WT9 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค</li> <li>WT10 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรสร้างสรรค</li> <li>WT11 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านผู้นำองค์กรสร้างสรรค</li> <li>WT12 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านสภาพสภาพแวดล้อมสร้างสรรค</li> </ul> <p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>T สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน <ul style="list-style-type: none"> <li>3.3 ผู้นำองค์กรสร้างสรรค (0.340)</li> <li>3.4 พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค (0.329)</li> </ul> </li> <li>T การเมือง/นโยบายของรัฐบาล (0.292) <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4 พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค (0.314)</li> </ul> </li> <li>2.5 ผู้นำองค์กรสร้างสรรค (0.312)</li> <li>2.6 โครงสร้างองค์กรสร้างสรรค (0.299)</li> </ul> <p>T เศรษฐกิจของประเทศไทย (0.292) <ul style="list-style-type: none"> <li>3.3 ผู้นำองค์กรสร้างสรรค (0.307)</li> <li>3.4 พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค (0.294)</li> </ul> </p>

การกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยนำ ตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix จับคู่ จุดแข็งหลัก-โอกาสหลัก (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็ง เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด จับคู่ จุดแข็งหลัก-ภาวะคุกคามหลัก (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม จับคู่ จุดอ่อนหลัก - โอกาสหลัก (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อน เพื่อเพิ่มโอกาส และจับคู่ จุดอ่อนหลัก - ภาวะคุกคามหลัก (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.89

**ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย**

จุดแข็ง-โอกาส (SO)	กลยุทธ์ SO
<p><b>SO1</b> เทคโนโลยีในปัจจุบันเอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางนโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</p> <p>S1 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการระบุว่า “สร้างสรรค์” หรือ “Creative” ในปรัชญาหรือวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ หรือค่านิยมร่วมของสถาบัน</p> <p>S2 สถาบันอุดมศึกษาไทยเปิดโอกาสให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาได้แสดงออกความคิดสร้างสรรค์</p>	<p>1. กำหนดนโยบายวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน และผลักดันการนำไปใช้ให้ทั่วถึงทุกระดับ (S1-O1)</p> <p>2. พัฒนากลไกการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบัน (S2-O1)</p> <p>3. ปลุกฝังค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์ (S3,S4,S5-O2)</p> <p>4. พัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากร เชิงสร้างสรรค์ (S6,S7,S8,S9,S10-O3)</p>
<p><b>SO2</b> เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย</p> <p>S3 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความเชื่อมั่นในสถาบันของตนเอง</p> <p>S4 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน</p> <p>S5 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่องาน</p>	

ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

จุดแข็ง-โอกาส (SO)	กลยุทธ์ SO
<p><b>SO3</b> เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</p> <p>S6 สถาบันอุดมศึกษาไทยสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ</p> <p>S7 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน</p> <p>S8 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ</p> <p>S9 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน</p> <p>S10 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน ที่เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น</p>	
<p><b>○ เทคโนโลยี</b></p> <p>O1 เทคโนโลยีในปัจจุบันเอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางนโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</p> <p>O2 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย</p> <p>O3 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่ช่วยสนับสนุนจุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</p>	

ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

จุดอ่อน-โอกาส (WO)	กลยุทธ์ WO
<p><b>WO1</b> เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์</p> <p>W1 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังมีระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยงที่ยังไม่ชัดเจน</p> <p>W2 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังมีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ น้อย</p> <p>W3 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (W1,W2,W3-O1)</li> <li>2. พัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมและประเพณีที่ต่างกัน (W4,W7-O2)</li> <li>3. ส่งเสริมให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (W5,W8-O2,O3)</li> <li>4. จัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน (W6-O2)</li> <li>5. จัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (W9,W11-O4)</li> </ol>
<p><b>WO2</b> เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของโครงสร้างองค์กรสร้างสรรค์</p> <p>W4 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีโอกาสดำเนินงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกันน้อย</p> <p>W5 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการรักษาความสัมพันธ์รับฟังความคิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางาน หลักสูตร และการเรียนการสอนภายในสถาบันน้อย</p> <p>W6 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน</p> <p>W7 นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีการทำงานในลักษณะของคณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการน้อย</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. พัฒนาห้องเรียนให้เป็นลักษณะของ Smart Classroom ให้มากขึ้น (W10-O4)</li> </ol>

ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

จุดอ่อน-โอกาส (WO)	กลยุทธ์ WO
<p><b>WO3</b> เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของ ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์</p> <p>W8 ผู้บริหารส่วนใหญ่ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีโอกาส รับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษาภายในสถาบันน้อย</p> <p><b>WO4</b> เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อนของ การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์</p> <p>W9 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ยังมีไม่เพียงพอ</p> <p>W10 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัด ห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom</p> <p>W11 การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน ในสถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่เหมาะสม</p> <p><b>○ เทคโนโลยี</b></p> <p>O1 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อน ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์</p> <p>O2 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อน ของโครงสร้างองค์กรสร้างสรรค์</p> <p>O3 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อน ของผู้นำองค์กรสร้างสรรค์</p> <p>O4 เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นโอกาสที่จะช่วยลดจุดอ่อน ของการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์</p>	

ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)	กลยุทธ์ ST
<p><b>ST1</b> สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการวางนโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</p> <p>S1 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการระบุคำว่า “สร้างสรรค์” หรือ “Creative” ในปรัชญาหรือวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ หรือค่านิยมร่วมของสถาบัน</p> <p>S2 สถาบันอุดมศึกษาไทยเปิดโอกาสให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาได้แสดงออกความคิดสร้างสรรค์</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ชัดเจน และผลักดันการนำไปใช้ให้ทั่วถึงทุกระดับ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และสภาพสังคมไทย (S1-T1,T4)</li> <li>พัฒนากลไกการเผยแพร่ผลงานความคิดสร้างสรรค์ ของสถาบัน(S2-T1,T7)</li> <li>ปลูกฝังค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ขัดกับนโยบายของรัฐ และสภาพสังคมไทย (S2,S3,S4,S5-T2,T5,T8)</li> </ol>
<p><b>ST2</b> สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน</p> <p>S3 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความเชื่อมั่นในสถาบันของตนเอง</p> <p>S4 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน</p> <p>S5 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่องาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ปรับระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยและเศรษฐกิจในปัจจุบัน (S6,S7,S8,S9,S10-T3,T6,T9)</li> </ol>
<p><b>ST3</b> สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</p> <p>S6 สถาบันอุดมศึกษาไทยสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ</p> <p>S7 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน</p>	

ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)	กลยุทธ์ ST
<p>S8 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการพัฒนาทักษะความคิด สร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ</p> <p>S9 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการสร้างแรงจูงใจให้ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงาน สร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน</p> <p>S10 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการธำรงรักษาบุคลากรที่มี คุณภาพ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง งาน ที่เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการปฏิบัติงาน มากขึ้น</p>	
<p><b>ST4</b> การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง ด้านการวางนโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสรรค์</p>	
<p><b>ST5</b> การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง ด้านพฤติกรรมและทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย</p>	
<p><b>ST6</b> การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง ด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</p>	
<p><b>ST7</b> เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดแข็งด้านการวางนโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริม วัฒนธรรมสร้างสรรค์</p>	
<p><b>ST8</b> เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ไทย</p>	
<p><b>ST9</b> เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิง สร้างสรรค์</p>	

ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)	กลยุทธ์ ST
T1 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการวางนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์	
T2 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย	
T3 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	
T4 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการวางนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์	
T5 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน	
T6 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	
T7 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการวางนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์	
T8 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านพฤติกรรมและทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย	
T9 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	



ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)	กลยุทธ์ WT
<p><b>WT1</b> สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านระบบปฏิบัติงานสร้างสรรค์</p> <p>W1 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังมีระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยงที่ยังไม่ชัดเจน</p> <p>W2 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังมีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ น้อย</p> <p>W3 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และเหมาะสมกับเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบัน (W1,W2,W3-T1,T5,T9)</p> <p>2. พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมและประเพณีที่ต่างกัน โดยไม่ขัดกับนโยบายของรัฐ และวัฒนธรรมไทย (W4,W7-T2,T6,T10)</p> <p>3. ส่งเสริมให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยไม่ขัดกับสภาพสังคมไทย (W5,W8-T2,T3,T7,T10,T11)</p>
<p><b>WT2</b> สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์</p> <p>W4 คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีโอกาสทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกันอย่างน้อย</p> <p>W5 สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางาน หลักสูตร และการเรียนการสอนภายในสถาบันน้อย</p> <p>W6 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน</p> <p>W7 นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีการทำงานในลักษณะของคณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการน้อย</p>	

ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)	กลยุทธ์ WT
<p>WT3 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านผู้นำองค์กรสร้างสรรค์</p> <p>W8 ผู้บริหารส่วนใหญ่ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบันน้อย</p>	<p>4. จัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์</p> <p>ในสถาบันโดยไม่ขัดกับนโยบายรัฐ และเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน (W6-T6,T10)</p> <p>5. จัดพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์โดยให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน (W9,W11-T4,T12)</p> <p>6. พัฒนาห้องเรียนให้เป็นลักษณะของ Smart Classroom ให้มากขึ้น โดยให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน (W10-T4,T8,T12)</p>
<p>WT4 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์</p> <p>W9 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ยังมีไม่เพียงพอ</p> <p>W10 สถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดห้องเรียนแบบ Smart Classroom</p> <p>W11 การจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางานในสถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังไม่เหมาะสม</p>	
<p>WT5 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านระบบปฏิบัติงานสร้างสรรค์</p>	
<p>WT6 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์</p>	
<p>WT7 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านผู้นำองค์กรสร้างสรรค์</p>	
<p>WT8 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์</p>	
<p>WT9 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านระบบปฏิบัติงานสร้างสรรค์</p>	
<p>WT10 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์</p>	
<p>WT11 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านผู้นำองค์กรสร้างสรรค์</p>	
<p>WT12 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์</p>	

ตารางที่ 4.89 การนำ TOWS Matrix มากำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรม  
สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)	กลยุทธ์ WT
T1 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะ คุกคามต่อจุดอ่อนด้านระบบปฏิบัติงานสร้างสรรค์	7.
T2 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะ คุกคามต่อจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์	
T3 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะ คุกคามต่อจุดอ่อนด้านผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	
T4 สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะ คุกคามต่อจุดอ่อนด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม สร้างสรรค์	
T5 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อนด้านระบบปฏิบัติงานสร้างสรรค์	
T6 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์	
T7 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อนด้านผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	
T8 การเมือง/นโยบายของรัฐบาลเป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อนด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์	
T9 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะคุกคาม ต่อจุดอ่อนด้านระบบปฏิบัติงานสร้างสรรค์	
T10 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะ คุกคามต่อจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์	
T11 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะ คุกคามต่อจุดอ่อนด้านผู้นำองค์กรสร้างสรรค์	
T12 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นภาวะ คุกคามต่อจุดอ่อนด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม สร้างสรรค์	

ผู้วิจัยได้กำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแนวปฏิบัติ ของ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 6 กลยุทธ์หลัก 18 กลยุทธ์รอง 20 เป้าประสงค์ 26 ตัวชี้วัด และ 59 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย

- กลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 3 ตัวชี้วัด และ 7 แนวปฏิบัติ
- กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์สร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 6 เป้าประสงค์ 6 ตัวชี้วัด และ 15 แนวปฏิบัติ
- กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์รอง 6 เป้าประสงค์ 8 ตัวชี้วัด และ 19 แนวปฏิบัติ
- กลยุทธ์ที่ 4 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 4 แนวปฏิบัติ
- กลยุทธ์ที่ 5 การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 3 เป้าประสงค์ 6 ตัวชี้วัด และ 7 แนวปฏิบัติ
- กลยุทธ์ที่ 6 ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 1 เป้าประสงค์ 1 ตัวชี้วัด และ 7 แนวปฏิบัติ

ทั้งนี้ รายละเอียดของ (ร่าง) กลยุทธ์ ได้นำเสนอไว้ในภาคผนวก จ หน้าที 339

ตอนที่ 5.2 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

5.2.1 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การ  
เสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล 30 คน

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การ  
เสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล จำนวน 30  
คน สรุปเป็นจำนวนและร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.90

ตารางที่ 4.90 ผลการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

กลยุทธ์	เหมาะสมและเป็นไปได้ (N=30)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>กลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</b>	30	100
1.1 กำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันให้ ทั่วถึงทุกระดับ	25	83.33
1.2 สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์นโยบาย เป้าหมายในการจัดการศึกษาของ สถาบันให้ทุกคนได้ทราบทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน	24	80
<b>กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์</b>	30	100
2.1 จัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์	26	86.67
2.2 พัฒนาห้องเรียนให้เป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom ให้มากขึ้น	17	56.67
2.3 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถาบันให้เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	26	86.67
<b>กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์</b>	25	83.33
3.1 สร้างระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง	27	90
3.2 สร้างชุมชนนักสร้างสรรค์ (Community of Creatives) เพื่อระดมความคิด สร้างสรรค์ในการผลิตผลงานและการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ	30	100
3.3 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในสถาบัน	30	100
3.4 พัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในสถาบัน	28	93.33
3.5 พัฒนาระบบการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบัน	25	83.33

ตารางที่ 4.90 ผลการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล (ต่อ)

กลยุทธ์	เหมาะสมและเป็นไปได้ (N=30)	
	จำนวน	ร้อยละ
3.6 พัฒนาระบบการรับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความต้องการในการจัดการศึกษาและการพัฒนาสถาบัน	28	93.33
<b>กลยุทธ์ที่ 4 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์</b>	30	100
4.1 จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน	15	50
4.2 ปรับการทำงานภายในสถาบันให้เป็นแนวราบ	21	70
<b>กลยุทธ์ที่ 5 การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์</b>	30	100
5.1 พัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	30	100
5.2 บูรณาการการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เข้ากับการเรียนการสอนในห้องเรียนและกิจกรรมนักศึกษา	30	100
<b>กลยุทธ์ที่ 6 ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์</b>	30	100
6.1 ปลูกฝังค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์	30	100
6.2 สร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	30	100

## จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 4.90 พบว่าในภาพรวม กลยุทธ์หลักมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ร้อยละ 100 กลยุทธ์รองที่ควรแก้ไขมากที่สุด คือ กลยุทธ์รองที่ 4.1 การจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน (ร้อยละ 50) รองลงมา คือ กลยุทธ์รองที่ 2.2 พัฒนาห้องเรียนให้เป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ (ร้อยละ 56.67) หรือ Smart Classroom ให้มากขึ้น และ กลยุทธ์รองที่ 4.2 ปรับการทำงานภายในสถาบันให้เป็นแนวราบ (ร้อยละ 70)

## 5.2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 15 คน

จากการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับแก้ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ให้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงโดยสรุป ดังต่อไปนี้

1. อธิบายหลักการในการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนว่ายึดตามองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ทั้ง 7 องค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 1 ของการดำเนินการวิจัยเป็นหลัก และครอบคลุมถึง 4 พันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา

2. กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง มีจำนวนมากเกินไป ควรรวมกลุ่มกลยุทธ์ที่มีความคล้ายคลึงกัน และเน้นกลยุทธ์ที่ได้จากการจัดลำดับตามจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อการผลักดันกลยุทธ์สู่แนวปฏิบัติให้สำเร็จ

3. กลยุทธ์ไม่ควรเน้นเฉพาะการผลิตบัณฑิตที่มีความคิดสร้างสรรค์เท่านั้น แต่ควรให้บัณฑิตมีจิตสำนึกของการเป็นผู้ประกอบการด้วย เพื่อให้สอดคล้องการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ

4. ควรมีกลยุทธ์ในการปรับฐานนักศึกษาที่มาจากพื้นฐานที่ต่างกัน เพื่อให้มีการหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์

5. ควรมีบทสรุปว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถนำไปปรับใช้กับสถาบันอุดมศึกษาได้ทุกประเภท เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการนำกลยุทธ์ไปใช้

6. ปรับกลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ดังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อไปนี้

6.1 เน้นให้ประชาคมมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน

6.2 ปรับการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ นโยบาย เป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถาบันให้เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication)

7. ปรับกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อไปนี้

7.1 เน้นการจัดสภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอนเชิงสร้างสรรค์

7.2 ปรับตัวชีวิตของห้องเรียนอัจฉริยะเป็นการมีห้องเรียนที่ยืดหยุ่น สามารถบูรณาการการเรียนการสอนข้ามศาสตร์ได้

7.3 เปลี่ยนคำว่าห้องเรียนอัจฉริยะ (Smart Classroom) เป็น ห้องเรียนสร้างสรรค์ (Creative Classroom)

8. ปรับกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ดังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อไปนี้

8.1 สร้างตลาดนัดความคิดสร้างสรรค์ในระบบการจัดการความรู้ โดยแยกสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการให้ชัดเจน

8.2 ขยายความและเพิ่มจุดเน้นการพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในสถาบัน

9. ปรับกลยุทธ์ที่ 4 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ดังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อไปนี้

9.1 เปลี่ยนการจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน เป็นการจัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยมีผู้บริหารระดับกลางบริหารงานด้านความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน เป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากผู้บริหารระดับสูงดูแลกลไกการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถาบัน และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

9.2 เพิ่มกระบวนการสื่อสารและการสนับสนุนการตัดสินใจ ของการทำงานแนวราบในสถาบัน

10. ปรับกลยุทธ์ที่ 5 การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ดังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อไปนี้

10.1 ปรับตัวชีวิต อัตราการลาออกของคณาจารย์มีจำนวนน้อยลง ออก เนื่องจากไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของคนในยุคปัจจุบัน ที่มักจะลาออกเพื่อแสวงหางานที่ท้าทายกว่า

10.2 กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคณาจารย์ บุคลากร ที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีแนวคิดที่ทันสมัยมาปฏิบัติงานในสถาบัน

11. ปรับกลยุทธ์ที่ 6 ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ดังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อไปนี้

11.1 เพิ่มกลยุทธ์รองรับด้านการผลักดันให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา กล้าคิด กล้าทำ และกล้าแสดงความคิดเห็น เนื่องจากความกล้าในสิ่งที่ถูกต้องเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์

11.2 เพิ่ม การเห็นคุณค่าในตนเอง ในแนวปฏิบัติส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความเชื่อมั่นในสถาบัน



### ตอนที่ 5.3 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความครบถ้วนและความเหมาะสมในการปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์ฯ แล้วจึงนำเสนอ กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 5 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์รอง 23 เป้าประสงค์ 28 ตัวชี้วัด และ 66 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย

- กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย และเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 3 เป้าประสงค์ 4 ตัวชี้วัด และ 9 แนวปฏิบัติ
- กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในทุกมิติ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 6 เป้าประสงค์ 6 ตัวชี้วัด และ 14 แนวปฏิบัติ
- กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสนับสนุนแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง 6 เป้าประสงค์ 8 ตัวชี้วัด และ 18 แนวปฏิบัติ
- กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนกระบวนทัศน์ผู้นำและการจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 4 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 6 แนวปฏิบัติ
- กลยุทธ์ที่ 5 บริหารคนเก่งสู่การสร้างสร้าสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง 4 เป้าประสงค์ 8 ตัวชี้วัด และ 19 แนวปฏิบัติ

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในสถาบันอุดมศึกษาไทย

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
1. กำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค ของหน่วยงานสายวิชาการ ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรคของหน่วยงานสายวิชาการ	1. ผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับทราบและเข้าใจใน นโยบายและเป้าหมายในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย 2. เว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิดของมหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วม ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรคของสถาบันที่สอดคล้องกัน	1. ผลสำรวจการรับรู้และความเข้าใจในนโยบาย และเป้าหมาย ในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย เว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิดของมหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วม ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรคของสถาบันที่สอดคล้องกัน	1. ระบุว่า "สร้างสรรค" หรือ "Creative" ในปรัชญาหรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน 2. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาความคิดสร้างสรรคของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษ และกำหนดให้การพัฒนาความคิดสร้างสรรคเป็นกลยุทธ์ของสถาบัน 3. สื่อสารนโยบายและเป้าหมาย ในการจัดการศึกษา ให้ทุกคนในสถาบัน ได้รับทราบและเข้าใจโดยการจัดแสดงนโยบาย หรือการประชุมเพื่อชี้แจง 4. เผยแพร่ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมของสถาบันทางเว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิดของสถาบัน 5. ติดตามและประเมินผลการประชาสัมพันธ์เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง 6. ปรับปรุงการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
พัฒนา สภาพแวดล้อม สร้างสรรคในทุกมิติ	2. กำหนดนโยบายและ เป้าหมายการส่งเสริม วัฒนธรรมสร้างสรรค ของหน่วยงานสาย สนับสนุนวิชาการ	3. บุคลากร รับผิดชอบและ เข้าใจนโยบาย และ เป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน	4. ผลสำรวจการรับรู้ และความเข้าใจใน นโยบาย และ เป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน	1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำพา มหาวิทยาลัยมุ่งสู่การเป็น มหาวิทยาลัยสร้างสรรค 2. ผลักดันนโยบายการพัฒนาวัฒนธรรม สร้างสรรคไปใช้ให้ทั่วถึงทุกระดับ 3. สื่อสารนโยบายและเป้าหมายในการ มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค ให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจโดย การจัดแถลงนโยบาย หรือการจัด ประชุมเพื่อชี้แจง
	1. จัดสรรพื้นที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศ ในการปฏิบัติงานที่เอื้อ ต่อการพัฒนาความคิด สร้างสรรค	1. มหาวิทยาลัยมี สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค 2. มหาวิทยาลัยมีพื้นที่และสิ่ง อำนวยความสะดวกที่ เพียงพอและเหมาะสม	1. ความพึงพอใจต่อ สภาพแวดล้อมใน มหาวิทยาลัยของ คณาจารย์ บุคลากร 2. ความพึงพอใจต่อการ จัดสรรพื้นที่และสิ่ง อำนวยความสะดวกใน การปฏิบัติงานและการ ทำกิจกรรม	1. สำรวจความต้องการการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรคของ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา 2. จัดสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ให้สะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์สวยงาม 3. สร้างบรรยากาศในมหาวิทยาลัยให้มี บรรยากาศแห่งการเรียนรู้และ เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในสถานบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
				<p>4. จัดสรรพื้นที่ในการเรียนการสอน การวิจัย และการปฏิบัติงาน รวมถึงพื้นที่ในการทำกิจกรรม และพื้นที่ในการพักผ่อนของนักศึกษาให้เหมาะสมและเพียงพอ</p> <p>5. จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และการทำกิจกรรมให้เพียงพอ</p> <p>6. ประเมินความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย การจัดสรรพื้นที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p>
	<p>2. พัฒนาห้องเรียนให้เป็นแบบห้องเรียนสร้างสรรค์ หรือ Creative Classroom ให้มากขึ้น</p>	<p>3. มหาวิทยาลัยมีการจัดห้องเรียนในรูปแบบห้องเรียนสร้างสรรค์</p>	<p>3. ห้องเรียนสร้างสรรค์ที่สามารถบูรณาการการเรียนการสอนข้ามศาสตร์ได้</p>	<p>1. ศึกษารูปแบบของห้องเรียนสร้างสรรค์ และจัดทำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการเรียนการสอนให้เหมาะสม</p> <p>2. จัดหาโต๊ะเก้าอี้ในห้องเรียนที่สามารถจัด/ปรับเปลี่ยน รูปแบบได้ตามความต้องการของผู้สอน</p> <p>3. ให้ความรู้แก่คณาจารย์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการสอน และเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้สอนเป็น Facilitator หรือ Coach</p>

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
	<p>3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์</p>	<p>4. มหาวิทยาลัยมีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์</p> <p>5. การเข้าใช้บริการแหล่งเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย</p> <p>6. การเข้าถึงเว็บไซต์แหล่งเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย</p>	<p>4. แหล่งเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย</p> <p>5. สถิติการเข้าใช้บริการแหล่งเรียนรู้</p> <p>6. จำนวนการเข้าถึงเว็บไซต์แหล่งเรียนรู้</p>	<p>1. พัฒนาแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนในมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์สร้างสรรค์ ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ เป็นต้น ให้มีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการสนับสนุนการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์</p> <p>2. จัดระบบการเดินทางที่เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้สะดวก</p> <p>3. พัฒนาเว็บไซต์และระบบฐานข้อมูลของแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา</p> <p>4. ประชาสัมพันธ์แหล่งเรียนรู้ให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ได้รับทราบและเข้าใช้บริการ</p> <p>5. ปรับปรุงทรัพยากรในแหล่งเรียนรู้ และข้อมูลในเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
<p>3. พัฒนาระบบสนับสนุนแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา</p>	<p>1. พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Management)</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Management)</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรม</p>	<p>1. จำนวนความคิดสร้างสรรค์ที่จัดเก็บในระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์</p> <p>2. จำนวนผู้ใช้บริการระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์</p> <p>3. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการจัดการความคิดสร้างสรรค์</p> <p>4. จำนวนกิจกรรมที่ต่อยอดจากการเผยแพร่ผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรม</p>	<p>1. ออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ความคิดสร้างสรรค์ และผลงานสร้างสรรค์</p> <p>2. จัดทำฐานข้อมูล e-Creativity ที่สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก</p> <p>3. ติดตามและประเมินผลการใช้ระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์ในมหาวิทยาลัย</p> <p>4. ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ (การประกวด/การแสดงผลงาน)</p> <p>5. จัดทำฐานข้อมูลผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบันที่สามารถเข้าถึงได้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน</p> <p>6. ประชาสัมพันธ์การใช้งานข้อมูลผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน</p> <p>7. ติดตามและประเมินผลการประชาสัมพันธ์เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. ปรับปรุงฐานข้อมูลการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นปัจจุบัน</p>

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
	2. สร้างชุมชนนักสร้างสรรค์ (Creative Community)	3. มหาวิทยาลัยมีชุมชนนักสร้างสรรค์ (Creative Community)	5. ชุมชนนักสร้างสรรค์ (Creative Community) ในมหาวิทยาลัย	1. รวมกลุ่มผู้ที่มีผลงานทางด้านความคิดสร้างสรรค์ จากคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในมหาวิทยาลัย 2. จัดกิจกรรมพบปะ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้/ ระดมความคิดสร้างสรรค์ ในการผลิตผลงานและการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ 3. จัดเก็บแนวคิดของชุมชนนักสร้างสรรค์ในระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน 4. นำแนวความคิดสร้างสรรค์ไปทดลองใช้ 5. ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงให้แนวความคิดสร้างสรรค์สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง
	3. แลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ สู่วัฒนธรรมและ ทรัพย์สินทางปัญญา	4. มหาวิทยาลัยมีผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ได้รับการจดทะเบียน ทรัพย์สินทางปัญญา	6. ทรัพย์สินทางปัญญา ของผลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรม	1. จัดทำและจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการขอจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา 2. เผยแพร่ให้ความรู้เรื่องทรัพย์สินทางปัญญาแก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในมหาวิทยาลัย 3. ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ในผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมของตน

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
	4. ร่วมมือกับสถาบันประกอบการในการสร้างสรรคนวัตกรรม	5. มหาวิทยาลัยได้งบประมาณสนับสนุนจากภาคเอกชน 6. งานสร้างสรรค์นวัตกรรมตรงกับความต้องการของตลาดและสามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้ใน	7. จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการร่วมมือกับสถาบันประกอบการ 8. ความพึงพอใจของสถานประกอบการในนำผลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยไปใช้งานจริงในองค์กร	1. จัดโครงการทำงาน/ทวิวิจัยร่วมกันระหว่างคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาในมหาวิทยาลัย กับสถานประกอบการ 2. จัดตลาดนัดความคิดสร้างสรรค์ให้สถานประกอบการสามารถเลือกงานสร้างสรรค์นวัตกรรมไปใช้งานจริงในองค์กร
4. เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ผู้นำและการจัดโครงสร้างองค์กร	1. เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ผู้นำ	1. ผู้นำมีกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในมหาวิทยาลัย 2. ผู้นำเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น 3. ผู้นำมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	1. ผลการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (จากแบบประเมินความสัมพันธ์ผู้นำ การสังเกต และการพูดคุย)	1. พัฒนาผู้นำในมหาวิทยาลัย โดยจัดอบรม/กิจกรรมที่เปลี่ยนกระบวนการคิด หรือเสริมทักษะการคิดให้กับผู้นำในมหาวิทยาลัย เช่น ภาวะผู้นำสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ หรือ หมวก 6 ใบ คิด 6 แบบ (Six Hats Thinking) เป็นต้น 2. จัดกิจกรรมที่เชื่อมความสัมพันธ์ผู้นำคณาจารย์ บุคลากร และผู้นำนักศึกษา



ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
	2. จัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์รายบุคคลและกลุ่ม	4. มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	2. หน่วยงานกลางที่รับผิดชอบการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในมหาวิทยาลัย	1. จัดตั้งหน่วยงานกลางในมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2. ปรับการทำงานภายในสถาบันให้เป็นแนวราบ ในลักษณะของคณะกรรมการหรือ ทีมงานให้มากขึ้น 3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม 4. จัดสรรเวลาอิสระที่เหมาะสมให้กับคณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัย
5. การบริหารคนเก่งสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม	1. สร้างค่านิยมของการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม	1. คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามีบทบาทในมหาวิทยาลัยที่มีทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์	1. ผลสำรวจทัศนคติและพฤติกรรมในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษานิสิตสถาบัน	1. ปลุกฝังค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์ 2. ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาตีความความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน 3. ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามีความเชื่อมั่นในสถาบันและเชื่อมั่นในตนเอง

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
				<ol style="list-style-type: none"> <li>4. สร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน</li> <li>5. ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษามีความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าที่จะแสดงออกความคิดสร้างสรรค์</li> <li>6. ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน</li> <li>7. ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น หรือแนวคิดใหม่ๆ</li> <li>8. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรม และ ประเพณีที่ต่างกัน</li> <li>9. ส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงานใน มหาวิทยาลัย</li> <li>10. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา และ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</li> </ol>

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
	<p>2. สรรหาและพัฒนาคนเก่ง สร้างนวัตกรรม</p>	<p>2. แนวคิด/ชิ้นงาน สร้างสรรค์ ที่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาคิดได้พัฒนาขึ้น</p>	<p>2. ความพึงพอใจต่อ การจัดอบรม/สอน และกิจกรรมพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ 3. จำนวนแนวคิด/ ชิ้นงานสร้างสรรค์ ของคณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา 4. ผลการประเมิน การจัดการเรียน การสอนเชิง สร้างสรรค์ในสถาบัน ของนักศึกษา</p>	<p>1. เสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษามีความคิดสร้างสรรค์เข้ามา ศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน โดยกำหนด เกณฑ์ในการพิจารณาผู้ที่มีผลงานโดดเด่น ทางความคิดสร้างสรรค์ผ่านทางแฟ้มสะสม ผลงาน หรือรางวัลงานสร้างสรรค์นวัตกรรม 2. สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและ ความสนใจเพื่อพัฒนางานสร้างสรรค์ 3. พัฒนากล้องความคิดสร้างสรรค์ให้กับ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการ อบรม/ สอน และกิจกรรมต่าง ๆ 4. บูรณาการการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เข้า กับการเรียนการสอนในห้องเรียนและ กิจกรรมนักศึกษา 5. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษาผ่าน การเรียนการสอน และกิจกรรมนักศึกษา 6. เชื่อมโยงความรู้ในห้องเรียนและกิจกรรม นอกห้องเรียน เพื่อการพัฒนาแนวคิด/งาน ใหม่ๆ</p>

ตารางที่ 4.91 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคิในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แนวปฏิบัติ
	3. จัดสรรค่าตอบแทนผลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่ต่อยอดในเชิงพาณิชย์	3.สร้างแรงจูงใจในการผลิตผลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่ต่อยอดในเชิงพาณิชย์	5. จำนวนผลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่ต่อยอดในเชิงพาณิชย์ 6. ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับของเจ้าของผลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่สามารถต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้	1. สร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาคิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน 2. กำหนดค่าตอบแทนให้กับผลงานสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่สามารถต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ โดยกำหนดเป็นระดับของค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน
	4. ใ้รางวัลผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ จัดสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา	4. สร้างแรงจูงใจและอ้าง รัชศาสตร์ที่มีคณาจารย์ และบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ให้ต่อยอด สถาบัน	7. จำนวนผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จัดสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา 8. ความพึงพอใจต่อรางวัลที่ได้รับของเจ้าของผลงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมที่จัดสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา	1. สร้างแรงจูงใจและอ้างรัชศาสตร์ที่มีคณาจารย์ และบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยการให้รางวัล เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงานที่เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นต้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทย นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์ ผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์ และการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. พัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

1. ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากแนวคิด ทฤษฎี ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ จากแหล่งข้อมูลที่เป็นหนังสือ บทความ เอกสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งศึกษานโยบายและแผนการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ของสถาบันในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ และองค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรนวัตกรรมในประเทศ

2. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีวิสัยทัศน์ของสถาบันในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์/องค์กรนวัตกรรม ผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์/องค์กรนวัตกรรม จำนวน 11 คน

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร และจากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2** การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1. นำองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สังเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำแบบสอบถามเรื่อง “สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สำหรับผู้บริหารสาขา อาจารย์ที่สอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และนักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

2. ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงแก้ไข

3. ทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out) กับกลุ่มสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วยอาจารย์จำนวน 10 คน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 5 คน และนักศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวน 30 คน

4. รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) และสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ประกอบด้วยผู้บริหารสาขาวิชาจำนวน 30 คน อาจารย์ผู้สอนจำนวน 283 คน บุคลากรจำนวน 179 คน และนิสิต นักศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวน 1,884 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,376 คน

5. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

6. ประเมินความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ทำการวิเคราะห์แยกกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) และกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์

7. นำค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย เพื่อนำไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

**ขั้นตอนที่ 3** การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{\text{modified}}$  กำหนดให้เป็นจุดอ่อน (Weakness) และหากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยของ

$PNI_{modified}$  กำหนดให้เป็นจุดแข็ง (Strength) ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หากค่า  $PNI_{modified}$  มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{modified}$  กำหนดให้เป็นภาวะคุกคาม (Threat) และหากค่า  $PNI_{modified}$  มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยของ  $PNI_{modified}$  กำหนดให้เป็นโอกาส (Opportunity) ที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

3. กำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และใช้แนวคิดเทคนิคดุลยภาพ (Balance Scorecard) เพื่อให้ได้กลยุทธ์ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ คือ มิติด้านคุณค่าเพิ่มที่มีต่อสังคม (Social Value Added) มิติด้านผู้รับบริการ (Customer) มิติด้านกระบวนการภายในสถาบัน (Internal Business Process) และมิติด้านการพัฒนาบุคลากร (Learning & Growth)

**ขั้นตอนที่ 4** การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ และนำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1. นำร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านกลยุทธ์ ด้านมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ จำนวน 30 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้เป็นรายบุคคล แล้วปรับปรุงร่างตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. จัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 15 คน โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้นำเสนอข้อคิดเห็น วิพากษ์ร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ฯ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการประชุมสัมมนา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา

4. นำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน

#### อุดมศึกษาไทย

ผลจากการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษามี 7 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกัน และเป็นปัจจัยสำคัญในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ ดังนี้ 1) นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals) 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment) 3) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure) 4) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System) 5) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management) 6) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leader) และ 7) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถาบัน/องค์กร (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)

**1. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)** จากการวิจัยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ มีการระบุคำว่า “สร้างสรรค์” (Creative) ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วมของสถาบัน และมีการกำหนดความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานให้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรและกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในองค์กรอย่างชัดเจน (Clear Objective) รวมถึงมีนโยบายที่ส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น ให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีวิธีคิด วิธีปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงานใหม่ๆ ในสถาบัน และมีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์ (Opportunity) เช่น การจัดโครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิด เป็นต้น

**2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)** สถาบันมีการจัดสรรพื้นที่ ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางานอย่างเหมาะสม รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้สะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (Learning Center) ที่ช่วยสร้างทักษะความคิดสร้างสรรค์แก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันเช่น ห้องสมุด ศูนย์นวัตกรรม หอศิลป์ พิพิธภัณฑ์ ห้องพักผ่อนของนิสิต นักศึกษา (Student Lounge) เป็นต้น มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ (Facility) ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างทันเวลา อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ เป็นต้น และมีบรรยากาศ (Atmosphere) ภายในสถาบันที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ คือ บรรยากาศที่สนุก ผ่อนคลาย สบายๆ ไม่เร่งรีบหรือเฉื่อยชา



จนเกินไป นอกจากนี้สถาบันยังมีการจัดห้องเรียนให้เป็นลักษณะของห้องเรียนอัจฉริยะ (Smart Classroom) คือ มีการจัดเตรียม Notebook หรือ Mobile Device เช่น Tablet หรือ Ipad สำหรับนักศึกษาเพื่อรองรับการใช้งาน e-book e-learning มี Projector Support WIFI ซึ่งอาจารย์สามารถดึงหน้าจอของนักศึกษามาที่จอคอมพิวเตอร์หลักได้ทันที ทำให้การ Discussion หรือการเสนอความคิดเห็นเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีจอ LCD 3-4 จอ เพื่อสามารถแบ่งนักศึกษาทำงานเป็นทีมได้ ห้องเรียนเป็นแบบปรับ/สลับได้ (Relocatable) สามารถจัดรูปแบบโต๊ะ/เก้าอี้ได้ตามความต้องการของอาจารย์ โฟโต้อัจฉริยะพร้อมจอภาพที่สามารถบันทึกการสอนได้ทันที อาจารย์ผู้สอนสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการสอน เปลี่ยนบทบาทเป็น Facilitator หรือ Coach และสามารถเลือก Digital Content ในรูปแบบ e-Handout (PDF Powerpoint Document) เพื่อส่งให้กับนักศึกษาในห้องและสอนได้ เป็นต้น

**3. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure)** สถาบันมีโครงสร้างการทำงานแนวราบ (Flat) ในลักษณะของคณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการ (Project Team) โดยไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization) มีการสนับสนุนให้มีการทำงานในลักษณะแบบข้ามสายงาน (Cross-function) และการทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรม ประเพณีที่ต่างกัน (Multiculturalism) เพื่อให้บุคลากรในสถาบันมีมุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลาย อันจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สถาบันให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันรักษาความสัมพันธ์ รับฟัง และคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Outside-in/ Stakeholder) และนำมาพัฒนางาน หลักสูตร และการเรียนการสอนภายในสถาบัน โดยมีผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสถาบัน ซึ่งในบางสถาบันอาจจะมีตำแหน่งผู้บริหารความคิดสร้างสรรค์ (Chief Creative Officer) เพื่อดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของสถาบันโดยเฉพาะ เพิ่มขึ้นอีกตำแหน่ง

**4. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System)** มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลา มาช่วยในการเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน โดยมีศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นผู้จัดหาดูแลและมีระบบการสื่อสารภายในสถาบัน (Internal Communication) ที่ชัดเจนถึงทุกระดับ ทั้งจากระดับบนลงล่าง และจากระดับล่างขึ้นบน เพื่อการสื่อสารนโยบาย ติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์แนวคิดสร้างสรรค์ทั้งในรูปแบบวาจา การประชุม ผ่านทางตัวอักษร ตีพิมพ์ หรือระบบภายในสถาบัน (Intranet) มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บทั้งแนวปฏิบัติที่ดี (Good-Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรเข้าไปศึกษาได้ รวมถึงการจัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน และการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ นอกจากนี้ยังมีระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

(Risk Control Mechanism) หรือ แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อลดความผิดพลาดและความกังวลในการคิดริเริ่มและการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้

**5. การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management)** สถาบันมีการเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน เช่น การคัดเลือกนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยพิจารณาจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) เข้ามารับทุนนักศึกษาสร้างสรรค์ การคัดเลือกบัณฑิต (Talent) หรือ บุคคลที่มีผลงานสร้างสรรค์ เข้ามาปฏิบัติงานในสถาบัน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ มีการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (Rewards & Incentive) มีการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน หรือ การให้เวลาอิสระ (Free Time) ในการปฏิบัติงานมากขึ้น อีกทั้งมีการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ

**6. ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leadership)** ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีส่วนร่วม และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน มีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์แก่บุคลากรในสถาบัน ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน (Open-mind) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการบริหารงาน

**7. พฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในสถาบัน (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)** คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ขององค์กร (Understanding of vision, mission, goals and objectives) เห็นความสำคัญและมีความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม (Creative & Innovative Idea) มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน (Brave) มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) ทั้งภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน มีความสามารถในการแก้ไขหรือหาทางออกเมื่อเจอปัญหา มีความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ (Developing better work methods) มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีความร่วมมือกัน (Good Relationship & Corporations) มีความเชื่อมั่นในสถาบัน (Trust) และมีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ (Participation and Openness)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง 7 องค์ประกอบ มีความเชื่อมโยงและเป็นปัจจัยสำคัญในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ ดังแผนภาพที่ 5.1



แผนภาพที่ 5.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

## ตอนที่ 2 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผลการวิจัยในตอนนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ 2) ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.1.1 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า

สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า นโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.76) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.31) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.38) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.14) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ค่าเฉลี่ย = 4.29) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย = 3.56) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า นโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.83) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.39) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.41) อยู่ในระดับมาก และ

โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.17) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.33) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.62) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า นโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.67) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.22) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.35) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.09) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.25) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.50) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

2.1.2 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า

สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.49) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.25) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.30) อยู่ในระดับมาก และด้านเศรษฐกิจของประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.23) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.26) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.33) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.53) อยู่ในระดับมาก และด้านการเมือง/ นโยบายของรัฐบาล ด้านเศรษฐกิจของประเทศ และด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.26) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.33) อยู่ในระดับมาก และด้านเศรษฐกิจของประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.26) อยู่ในระดับมาก ใน

ภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.29) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.33) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย =3.45) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.23) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.27) อยู่ในระดับมาก และด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.20) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.23) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.32) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

## 2.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.2.1 จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.219 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ( $PNI_{modified} = 0.312$ ) และองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ( $PNI_{modified} = 0.156$ )

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.211 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ( $PNI_{modified} = 0.334$ ) และองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ( $PNI_{modified} = 0.142$ )

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.227 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์

( $PNI_{\text{modified}} = 0.296$ ) และองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.170$ )

2.2.2 จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.282 ด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.312$ ) และด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.231$ )

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ย 0.289 ด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการเมือง/ นโยบายของรัฐบาล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.314$ ) และด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการ จำเป็นต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.226$ )

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ย 0.274 ด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านสภาพสังคม ของประเทศไทยในปัจจุบัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.314$ ) และด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความ ต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.236$ )

### ตอนที่ 3 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มี 5 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์รอง 23 เป้าประสงค์ 28 ตัวชี้วัด และ 66 แนวปฏิบัติ โดยมีสาระสำคัญของกลยุทธ์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สรุปได้ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** กำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 3 เป้าประสงค์ 4 ตัวชี้วัด และ 9 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์รอง

1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของหน่วยงาน สายวิชาการ
2. กำหนดนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของหน่วยงาน สายสนับสนุนวิชาการ

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในทุกมิติ

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 6 เป้าประสงค์ 6 ตัวชี้วัด และ 14 แนวปฏิบัติ

## กลยุทธ์รอง

1. จัดสรรพื้นที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
2. พัฒนาห้องเรียนให้เป็นแบบห้องเรียนสร้างสรรค์ หรือ Creative Classroom ให้มากขึ้น
3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

**กลยุทธ์ที่ 3** พัฒนาระบบสนับสนุนแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง 6 เป้าประสงค์ 8 ตัวชี้วัด และ 18 แนวปฏิบัติ

## กลยุทธ์รอง

1. พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Management)
2. สร้างชุมชนนักสร้างสรรค์ (Creative Community)
3. แปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา
4. ร่วมมือกับสถานประกอบการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

**กลยุทธ์ที่ 4** เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ผู้นำและการจัดโครงสร้างองค์กร

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 4 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 6 แนวปฏิบัติ

## กลยุทธ์รอง

1. เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ผู้นำ
2. จัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์รายบุคคลและกลุ่ม

**กลยุทธ์ที่ 5** การบริหารคนเก่งสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง 4 เป้าประสงค์ 8 ตัวชี้วัด และ 19 แนวปฏิบัติ

## กลยุทธ์รอง

1. สร้างค่านิยมของการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม
2. สรรหาและพัฒนาคนเก่งสร้างนวัตกรรม
3. จัดสรรค่าตอบแทนผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อยอดเชิงพาณิชย์
4. ให้รางวัลผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จัดสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา



## อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลจะอภิปรายตามผลของการวิจัย ใน 3 ประเด็น คือ 1) องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ 2) ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย 3) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

### 1. องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

1.1 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในสถาบันส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์องค์กรที่ทำให้ความสำคัญกับนวัตกรรม จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) การกำหนดความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานให้เป็นกลยุทธ์ของสถาบันและกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในสถาบันอย่างชัดเจน (Clear Objective) นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen, J.A. (2000) ที่กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรสร้างสรรค์ หรือองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับความสร้างสรรค์ในทุกๆระดับ วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011) และ Jonathan Feinstein (2011) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร เกิดขึ้นได้เมื่อมีการผลักดัน/สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กร ให้ความสำคัญสร้างสรรค์มีอยู่ในทุกส่วนของการทำงานประจำ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร คือผู้บริหาร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรยา อักกะโชติกุล (2552) กล่าวถึง ผู้บริหารมีบทบาทต่อการรับรู้การเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมนวัตกรรม รวมไปถึงการเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริม และชักจูงให้บุคลากรมีการเรียนรู้วัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ อีกทั้งยังกล่าวถึงวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่พบมากที่สุด คือ การรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการประกวดและแข่งขันผลงานทางนวัตกรรมภายในองค์กร และการเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดผ่านเว็บไซต์ภายในขององค์กร นอกจากนี้ประชาชนส่วนใหญ่รับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านทางสื่อบุคคล และสื่ออื่นๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รับรู้ผ่านความโดดเด่น การมีเอกลักษณ์และนำสมัยของตราสัญลักษณ์เฟอร์นิเจอร์ การจัดสถานที่ และการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ภายในองค์กร

1.2 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure) ต้องเป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบรายบุคคล โดยไม่จำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหารงานเป็นแบบแนวราบ (Flat Organization) ผลจากการศึกษาเอกสารพบว่า โครงสร้างการบริหารงานแนวราบ จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในการทำงาน (Jonathan Feinstein, 2011; Christiansen, 2000) แต่อย่างไรก็ตาม ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผู้บริหารองค์กรสร้างสรรค์/ องค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย รวมถึงนักวิชาการ (ร้อยละ 36) พบว่า ในบริบทของประเทศไทยนั้นไม่เหมาะที่จะมีโครงสร้างการทำงานแบบราบ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากบริบทของสถาบันการศึกษาและองค์กรเอกชนนั้นมีการบริหารงานที่แตกต่างกัน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการทำงานในลักษณะแบบราบ คือ มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ทำงานในลักษณะโครงการต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งเป็นการสนับสนุนการทำงานข้ามสายงานและการทำงานร่วมกับผู้ที่มีมุมมอง ประสบการณ์ที่หลากหลาย และก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในสถาบันซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมที่หลากหลายและการทำงานข้ามสายงาน การได้ทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กรที่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ วัฒนธรรมและประเพณีที่ต่างกัน (Multiculturalism and Cross-function) จะนำไปสู่ความคิดที่หลากหลาย และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน นอกจากนี้ ผลจากการศึกษาเอกสารพบว่า การทำงานเป็นทีม (Team) ก่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย และนำไปสู่ความสร้างสรรค์ได้ (Fernando Trias de Bas & Philip Kotler, 2011; Eric Bryn, 2009; Jonathan Feinstein, 2011; John Winsor, 2006) แต่ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่าในบริบทของสังคมไทยนั้น ยังมีความเกรงใจต่อผู้อื่นโดยเฉพาะผู้อาวุโส ดังนั้น หากการทำงานเป็นทีม มีผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจกลุ่ม ที่มีลักษณะครอบงำความคิดผู้อื่น หรือเป็นผู้ที่คนในทีมให้ความเกรงใจ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นขัดแย้ง อาจทำให้ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น นอกจากนี้ ทีมงานที่มีจำนวนมาก อาจก่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิดที่มากเกินไป และส่งผลให้การปฏิบัติงานช้าลง จึงควรจัดสรรวิธีการทำงานให้มีทั้งรูปแบบการทำงานเป็นทีมและรายบุคคล

**2. ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้**

2.1 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความต้องการจำเป็นในการปรับเปลี่ยนเพื่อเอื้อต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน ผู้นำองค์กรต้องหาวิธี กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะกับบริบทของแต่ละสถาบัน แต่ละหน่วยงาน เนื่องจากโครงสร้างการทำงานแบบ

แนวราบ อาจจะไม่เหมาะกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย หรือบางหน่วยงานในสถาบัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันในองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยมีความต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสถาบันในปัจจุบันให้ไปสู่โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แม้อาจต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยน

2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 2 กลุ่ม มีสภาพแวดล้อมและบริบทในการจัดการเรียนการสอนที่คล้ายคลึงกัน อีกทั้ง ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ คือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีการเปิดสอนสาขาเดียวกับสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เป็นประเภทสถาบันเดียวกัน และมีขนาดใกล้เคียงกันกับสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในแต่ละสาขา ดังนั้น การแบ่งกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ จึงไม่สามารถบ่งบอกถึงวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันได้ แต่เป็นการแสดงถึงความพร้อมของสถาบันและการสนับสนุนของรัฐบาล

2.3 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในส่วนของโอกาสคือ ด้านเทคโนโลยี และภาวะคุกคามคือ ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล และด้านเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ ณิชานิคมทองดี (2557) ที่กล่าวถึง โอกาสในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และภาวะคุกคามได้แก่สภาพเศรษฐกิจและสังคม

**3. กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีประเด็นในการอภิปรายดังนี้**

3.1 กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย มีกลยุทธ์รองได้แก่ 1) กำหนดนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของหน่วยงานสายวิชาการ และ 2) กำหนดนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของหน่วยงานสายสนับสนุนวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในมหาวิทยาลัย และกำหนดให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มีการผลักดันนโยบายไปใช้ให้ทั่วถึงทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011) และ Jonathan Feinstein (2011) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร เกิดขึ้นได้เมื่อมีการผลักดัน/สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมาจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กร ให้ความสร้างสรรค์มีอยู่ในทุกส่วนของ

การทำงานประจำ นอกจากนี้ การกำหนดให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัย และกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์อย่างชัดเจนนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen, J.A. (2000) ที่กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรสร้างสรรค์ หรือองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับความสร้างสรรค์ในทุกระดับ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความสร้างสรรค์ / นวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea)

3.2 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในทุกมิติ มี 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) จัดสรรพื้นที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ 2) พัฒนาห้องเรียนให้เป็นแบบห้องเรียนสร้างสรรค์ หรือ Creative Classroom ให้มากขึ้น และ 3) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เป็นกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบันเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้แก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ สมบัติ กุสุมาวาลี (2552) ที่กล่าวว่า องค์กรที่เป็นองค์กรสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) มักจะประกอบด้วยสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรที่สร้างสรรค์ (Creative Environment) เพื่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และแนวคิดของ Tidd, Bessant & Pavitt (2001) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) จะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน นอกจากนี้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ได้รับการสนับสนุนส่งผลโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (McCharen, Song และ Martens ,2011) สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงควรพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยแหล่งเรียนรู้ในสถาบัน ชุมชน และท้องถิ่น สถาบันสามารถพัฒนาให้แหล่งเรียนรู้นั้นเกิดประโยชน์ต่อนักศึกษา โดยเน้นให้นิสิต นักศึกษา ได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับสถานประกอบการ เช่น โครงการ หรือ โครงการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และนำเสนอสู่สังคม จัดเวทีนำเสนอผลงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ จากแหล่งการเรียนรู้ให้นิสิตนักศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

3.3 กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสนับสนุนแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Management) 2) สร้างชุมชนนักสร้างสรรค์ (Creative Community) 3) แปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา และ 4) ร่วมมือกับสถานประกอบการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นกลยุทธ์ที่มีการจัดการความคิดสร้างสรรค์ในมหาวิทยาลัย มีการจัดเก็บ

ความคิดสร้างสรรค์ แนวปฏิบัติที่ดีและข้อผิดพลาด จะช่วยให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ลดความกลัวต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011) ที่กล่าวว่า ความกลัว (Fear) เป็นตัวขัดขวางการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากร

3.4 กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ผู้นำและการจัดโครงสร้างองค์กร มี 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ผู้นำ และ 2) จัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ รายบุคคลและกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเปลี่ยนมุมมองและพัฒนาทักษะการคิดของผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ ใจกว้าง และมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้าง วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Eric Bryn (2009) ที่กล่าวว่า ปัจจัยหนึ่ง ของสภาวะและวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาแนวทางการทำงาน มีการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานในองค์กร (Amabile, T.M., 1996) เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ใหม่ ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความ ชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Higgins (1995) ที่กล่าวว่า รูปแบบผู้นำองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม ได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีการ กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรใน การปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีการแก้ปัญหา มีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับ ความคิดเห็นใหม่ๆ ร่วมกับการเสริมพลังอำนาจ การกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับ การทำงานภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นแนวราบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jonathan Feinstein, (2011) และ Christiansen (2000) ที่กล่าวว่า โครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization) จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในการทำงาน และยังสอดคล้องสอดคล้องกับ ธวัช บุญยมติ (2550) ที่กล่าวถึงผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่ มีลักษณะสำคัญคือ 1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้ 2) ใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม 3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 5) ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ 6) ให้การสนับสนุนและ ช่วยเหลือลูกน้อง 7) ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ และ 8) เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

3.5 กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารคนเก่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างค่านิยมของการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) สรรหาและพัฒนาคนเก่งสร้างนวัตกรรม

3) จัดสรรค่าตอบแทนผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อยอดเชิงพาณิชย์ และ 4) ให้รางวัลผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จัดสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา เป็นกลยุทธ์ที่ปลูกฝังค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมหาวิทยาลัย สร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2554) ที่กล่าวว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ปัจจัยดังกล่าวยังมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกสนุกกับงาน ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมสร้างสรรค์ด้วย อีกทั้งความเชื่อมั่นในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชมน อันโต (2546) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงาน และระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 5 นี้ ยังเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2000) และ Higgins (1995) ที่ได้กล่าวว่า การจ้างงานขององค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรนวัตกรรม จะมุ่งเน้น ค้นหาและว่าจ้างบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากองค์กรต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลาย เพราะการจ้างคนที่มีประสบการณ์หรือภูมิหลังที่หลากหลายเข้ามาในองค์กรจะทำให้องค์กรมีคนที่หลากหลายและมีมุมมองการคิดที่แตกต่าง ซึ่งสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะนำไปพัฒนางานสร้างสรรค์ได้ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเป็นไปตามแนวแนวทางที่องค์กรต้องการนั่นเอง ความรู้และทักษะมีความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรมและพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญร่วมกับการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีนิสัยแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ องค์กรสร้างสรรค์ มักจะมีการรักษาคนเก่งที่มีความสามารถเอาไว้โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่น่าสนใจ การสนับสนุนเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่ การสร้างแรงจูงใจภายนอก เช่น เงิน ผลตอบแทน เป็นต้น และ แรงจูงใจภายใน เช่น ความท้าทาย ความมีอิสระ ทรัพยากร การทำงานเป็นกลุ่ม การส่งเสริมจากหัวหน้างาน และการสนับสนุนจากองค์กร รวมถึงการจัดพนักงานให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man to the Right Job) Amabile, T.M. (1996) สิ่งที่องค์กรควรทำเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ คือ การพัฒนาระบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร นโยบายและกระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัล และการชื่นชมนโยบายการฝึกอบรม ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการ และมีวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ของพนักงาน (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith, Courvisanos, Tuck และ McEachern (2012) ที่กล่าวถึง การจัดการความคิดสร้างสรรค์และการจัดการความรู้ส่งผลทางอ้อม

ต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคล การบริหารบุคคลในลักษณะการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการฝึกอบรมและการให้ภาระงานที่มีความยืดหยุ่น ช่วยพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคล รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ การให้ความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรม และการคัดสรรบุคคลที่มีคุณภาพเข้าทำงาน จะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคล

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการผลวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสถาบัน

ผู้บริหารระดับสถาบันสามารถนำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ไปใช้ในการกำหนดนโยบายและการพัฒนาสถาบันเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน อีกทั้ง กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พัฒนาขึ้นนี้ สามารถนำไปใช้ได้กับสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้ง 2 กลุ่ม คือสถาบันอุดมศึกษาไทยในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ผู้บริหารระดับสถาบันควรมีการทบทวนว่าสถาบันของตนได้มีการดำเนินงานในกลยุทธ์ใดไปแล้วบ้าง และกลยุทธ์ใดเป็นกลยุทธ์ที่เร่งด่วนสำหรับสถาบัน รวมถึงการเสริมเพิ่มเติมกลยุทธ์ตามจุดแข็ง และจุดอ่อนของสถาบัน นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมร่วมและทัศนคติที่ดีต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม พื้นที่ปฏิบัติงาน ห้องเรียน แหล่งเรียนรู้ภายในสถาบัน และโครงสร้างองค์กร ที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม จัดสรรค่าตอบแทนหรือรางวัลสำหรับผู้ผลิตผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อยอดในเชิงพาณิชย์ รวมถึงการสนับสนุนการแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา

#### 1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

ผู้บริหารระดับคณะวิชา/หน่วยงาน ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะวิชา/หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับนโยบายการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของสถาบัน ส่งเสริมคณาจารย์ และบุคลากรให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายของการจัดการศึกษา และการปฏิบัติงานของสถาบัน โดยคำนึงเสมอว่า บนสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สถาบันต้องมีการ

เตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการสถาบัน คณาจารย์ และบุคลากรจึงต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน นอกจากนี้ผู้บริหารคณะวิชา/หน่วยงาน ควรมีการจัดอบรม/สัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ และบุคลากร เตรียมความพร้อมของคณาจารย์ให้เข้าใจในบทบาทและมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน จัดทำแผนการสอนที่ส่งเสริมทักษะความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษา ส่งเสริมการบูรณาการการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เข้ากับการเรียนการสอนในห้องเรียนและกิจกรรมนักศึกษา รวมถึงการแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา โดยประสานความร่วมมือกับสถานประกอบการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

### 1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับอาจารย์ผู้สอน

อาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาไทยควรทำความเข้าใจกับนโยบายการจัดการศึกษาของสถาบัน มีทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่องาน รวมถึงการเข้ารับการอบรม/สัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้อาจารย์ผู้สอนควรทำความเข้าใจรูปแบบวิธีการสอนและบทบาทในการสอน เปลี่ยนบทบาทการสอนของตนเองให้เป็นแบบ Facilitator หรือ Coach กระตุ้น จุดประกาย ชี้นำ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้มากที่สุดตามศักยภาพ และแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายกลยุทธ์ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของสถาบัน

### 1.4 การนำกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยไปใช้ในสถาบัน

กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พัฒนาขึ้นนี้ เหมาะสมกับการเป็นกลยุทธ์ระยะ 5 ปี กลยุทธ์ที่สถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถนำไปใช้ได้ทันที คือ กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และ กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารคนแก่สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ในการสรรหาและพัฒนาคนแก่สร้างนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการนำไปปฏิบัติ นั้น คือ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในทุกมิติ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยควรพิจารณาความพร้อมในการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน การจัดห้องเรียนในรูปแบบห้องเรียนสร้างสรรค์ และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถเลือกที่จะพัฒนาในส่วนที่มีความพร้อมและเห็นว่ามีเหมาะสมก่อน ในส่วนของกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสนับสนุนแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญานั้น สถาบันอุดมศึกษาไทยควรพิจารณาความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี



สารสนเทศของสถาบัน และสถาบันอุดมศึกษาไทยต้องใช้ระยะเวลาในการจัดหาข้อมูล เผยแพร่ให้ ความรู้เรื่องทรัพย์สินทางปัญญา และระยะเวลาในการขอดจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา

ในการผลักดันการดำเนินการตามกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทยให้บรรลุผลสำเร็จนั้น ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน ควรมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์นี้ สถาบันและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเลือกกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งมาพัฒนา หรือเลือกใช้ทั้ง 5 กลยุทธ์เพื่อ พัฒนาในทุกๆ ด้าน โดยพิจารณาจากความพร้อม และพันธกิจของสถาบัน/หน่วยงาน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษารูปแบบการนำกลยุทธ์ทั้ง 5 ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายของ ตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผลกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสาขาอื่นๆ ที่ นอกเหนือจากสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

2.3 การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย แบบแยกประเภทสถาบันที่มีบริบทของสถาบันต่างกัน และแบบเชิงลึกในแต่ละสถาบัน โดยศึกษาทุก หน่วยงานในสถาบัน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ตรงกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบทของ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมากที่สุด

2.4 การพัฒนากลยุทธ์มหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2549. **การคิดเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ชัคเซสมิเดีย
- เคน โรบินสัน 2545. All Our Future: Creative, Culture and Education. **ในรายงานการประชุมทางวิชาการ การศึกษาเชิงสร้างสรรค์**. หน้า 9-12. 16 มกราคม 2554 ณ ห้องประชุมคองคอร์ด โรงแรม เลอ รอยัล เมอริเดียน กรุงเทพฯ.
- คำเพชร ภูริปริญญา. 2550. **การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณิชา ฉิมทองดี. 2557. **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุดม. 2552. **คิดไทยสไตล์โมเดิร์น [Online]**. เข้าถึงได้จาก <http://www.itedonline.net/itedaffi/index.php> [8 กุมภาพันธ์ 2555]
- ฐิติกร พูลภัทรชีวิน . 2553. **เศรษฐกิจสร้างสรรค์ [Online]**. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/gaiusjustthink/thitikorn-on-design> [3 มกราคม 2555]
- ทศพร สิริสัมพันธ์. 2539. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ธวัช บุญยมนิ. 2550. **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- นันทิ จิตสว่าง. 2554. **จาก Knowledge Management สู่องค์กรนวัตกรรม [Online]**. เข้าถึงได้จาก [http://www.correct.go.th/temp\\_image/km.htm](http://www.correct.go.th/temp_image/km.htm) [27 มกราคม 2555]
- นันทิยา หุตานุกวัตร และ รศ.ดร.ณรงค์ หุตานุกวัตร. **SWOT : การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน.คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**. 2545.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และคณะ. 2554. ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**, ปีที่ 51 ฉบับที่ 3/2554.
- พงษ์พัชรินทร์ พุฒินนะ. 2545 **กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ. 2552. **การกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการวิจัยของหลักสูตรการทัพอากาศ กองทัพอากาศ: วิธีวิจัยแบบผสมของการสังเคราะห์งานวิจัย การวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2549. **การศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ.** กรุงเทพมหานคร: สาขาวิชา อดุคมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ. 2554. **CCPR กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ. 2549. **สถิติลา: หลักเจ็ดประการสำหรับการเปลี่ยนผ่านการศึกษา เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้.** กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. 2553. **การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. 2546. **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ:** กรุงเทพฯ: บริษัทฮาซัน พรินต์ติ้ง.
- พลุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พัชมน อันโต. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ในการสร้าง นวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขต กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ (พย.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. 2544. **ข้อมูลทั่วไป [Online].** เข้าถึงได้จาก [http://www.bu.ac.th/th/aboutbu/general\\_information.php](http://www.bu.ac.th/th/aboutbu/general_information.php) [1 ธันวาคม 2554]
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2553. **รายงานประจำปี 2552-2553.** กรุงเทพฯ
- รุ่ง แก้วแดง. 2545. **การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการสร้างสรรค์ศึกษา: กรณีของประเทศไทย. ใน รายงานการประชุมทางวิชาการ การศึกษาเชิงสร้างสรรค์.** หน้า 5-6. 16 มกราคม 2554 ณ ห้องประชุมคอนกรีต โรงแรม เลอ รอยัล เมอริเดียน กรุงเทพฯ.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2548. **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล
- วีระวุธ มาฆะศิริรานนท์ และ ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์. 2546. **การพัฒนา Balanced Scorecard.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Be Bright Books

- วีรยา อักกะโชติกุล. 2552. การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครู  
โดยใช้เทคนิคการสืบสอบแบบชื่นชม. วิทยานิพนธ์ (ค.ม.). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริมาศ โกศลย์พิพัฒน์. 2553. การพัฒนากระบวนการบริหารสาขาการศึกษาปฐมวัยของคณะ  
ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
ดุขฎิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- ศรีสุภาพ พิทักษ์วรรณ. 2545. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการ  
พยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของ  
กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศา  
สตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหา  
วิทยาลัย.
- ศุภวรรณ ทรงอำนาจกุล. 2548. **อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการที่มีต่อการสร้างสรรค์ทาง  
ปัญญาและการบริการของภาควิชาในมหาวิทยาลัย: การประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้าง  
พหุระดับแบบอิทธิพลย้อนกลับ**. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ขอบไชยเวช. 2549. **การพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อความเป็น NIC [Online]**. เข้าถึงได้จาก:  
[http://www.thaiscience.info/journals/Article/การพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อความเป็น  
NIC.pdf](http://www.thaiscience.info/journals/Article/การพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อความเป็นNIC.pdf) [29 กันยายน 2553]
- สมบัติ กุสุมาวลี. 2552 . **พัฒนาคนและองค์การในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์**. เอกสารอัดสำเนา.
- สมบัติ กุสุมาวลี. 2552. **สู่องค์กรสร้างสรรค์ ยุควิกฤตสไตล์ KTC [Online]**. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=79155> [29 ธันวาคม 2554]
- สุภางค์ จันทวานิช. 2552. **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 17**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุวิมล ว่องวานิช. 2550. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธรรมดา  
เพลส.
- สติเฟต ลันเดน, ฟิลิป สเตรนด, จอห์น คริสเตนเซน และแฮร์รีพอล. 2546. **ปฏิบัติการปลาฉิหาริย์  
[Fish! Tales]**. แปลโดย จิระนันท์ พิตรปรีชา. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์. บีซิเนส เพรส จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542  
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2544**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2539. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ.2545-2549**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554**. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559**. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- ห้องสมุดพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2554. **10 สุดยอด บริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยม 2011 [Online]**. เข้าถึงได้จาก:  
<http://library.acc.chula.ac.th/Article/News/2554/.../B2512112.html> [ 27 มกราคม 2555]
- อลงกรณ์ พลบุตร. 2554. **นโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศไทย**. 31 มกราคม 2554 ณ ห้อง 30404 สำนักงานปลัดกระทรวง กรุงเทพฯ.
- อารี รังสินันท์. 2532. **ความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- เอกกมล เอี่ยมศรี. 2554. **8 ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน [Online]**. เข้าถึงได้จาก <http://eiamsri.wordpress.com/2011/05/15/8-ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน> [8 กุมภาพันธ์ 2555]
- อำนาจ วัดจินดา. 2551. **McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ[Online]**. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.gracezone.org/index.php/management-article/81--in-search-of-excellence->
- ฮาวเวิร์ด การ์ดเนอร์. 2551. **จิต 5 ปันยอตมนุษย์ (Five Minds for the Future)**. แปลโดย เสาวลักษณ์ อัสวเทววิช และวีรวิธ มาฆะศิริรานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.

#### ภาษาอังกฤษ

- Amabile, T. M. (วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์, เรียบเรียง., และ นรินทร์ องค์กรินทร์, แปล.) 2548. **องค์กรฉลาดคิด**. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- Amabile, T.M. et al. 1996. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, 39, 1154-84.
- Bettina Von Stamm. 2008. **Managing Innovation, Design and Creativity**. Second Edition. John Wiley & Sons Ltd.

- Certo, Samuel C. and Peter J. Paul. 1991. **Strategic Management: Concept and Applications**.  
New York: McGraw-Hill.
- Christiansen, J. A. 2000. **Building The Innovative Organization**. Hampshire: Macmillan Press.
- Cooke, R.A., Szumal, J. L. 2000. Using the Organization Culture Inventory to Understand The Operating Cultures of Organization. In N.M. Ashkanasy; C.P.M. Wilderom; and M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* pp. 147-162. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Csikszentmihalyi, M. 1991. **Flow: The Psychology of Optimal Experience**. New York: Harper Perennial.
- Daft, R.L. (2002). **The leadership experience**.
- De Bono. E. 2007. **How to Have Creative Ideas**. UK. Vermilion.
- Eric Bryn , 2009. **Creating a Culture of Creativity and Innovation [Online]**.  
Available from <http://www.realestaterelativity.com/blog/2009/01/15/creating-a-culture-of-creativity-and-innovation> [8 February 2012]
- Fernando Trias de Bas & Philip Kotler. 2011. **Winning at Innovation**. Plagrave Macmillan.
- Florida, R., Gates, G., Knudsen, B. & Stolarick, K. 2006. **The University and the Creative Economy**. Heinz Endowments, December.
- Gerald D. Groves. 2012. **Creating Sustainable Change in Education: An Inside-Out Look at Nation Building, Regionalization and Globalization**. Copy.
- Gareth Morgan. 1989. **Creative Organization Theory**. California: SAGE Publications, Inc.
- Hawkins J. 2001. **About the Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. London.
- John Winsor. 2006. **Spark**. Dearborn publishing.
- Jonathan Feinstein. 2011. **Creative Culture Attribute**. [Online]. Available from <http://www.realestaterelativity.com/blog/2009/01/15/creating-a-culture-of-creativity-and-innovation> [8 February 2012]

- Kotler, P.F. and Murphy P.E. 1981. Strategic Planning for Higher Education. **Journal of Higher Education**. 52: 470-489.
- McCandless, Boyd R. and Evans, Ellis P. 1978. **Children and Youth Psychological Development**.  
New York: Holt.
- McCharen, B., Song, J., & Martens, J. (2011). School Innovation. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 676-694. Doi: 10.1177/1741143211416387
- Michalko, Michael. 1998. **Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius**.  
Berkeley, California:  
Paul Bate. 1994. **Strategies for Cultural Change**. Oxford: Butterworth  
Heinemann.
- Paul TJ James. 2010. **The Creative University in the Thai Creative Economy**.  
Bangkok University.
- Roger, C.R. and B.F. Skinner. 1966. **Concern Over the Control of Human Behavior in Control of Human Behavior**. Glenview, Illinois: Scott, Foresman & Co. Inc..
- Rana Zeine, Patrick Blessinger, Michael Hamlet. 2011. **Changing Organizational Culture in Higher Education [Online]**. Available from  
<http://hetl.org/.../Changing-Organizational-Culture-in-Higher-...> [29 December 2010].
- Smith, A., Courvisanos, J., Tuck, J., & McEachern, S. 2012. **Building the Capacity to Innovate: The Role of Human Capital. Research Report**. Australia: National Centre for Vocational Education Research (NCVER)
- Tidd, Bessant, & Pavitt. 2001. **Managing Innovation Integrating Technological And Organization Change**. Chichester: John Willey & Sons.
- Tony Schwartz. 2010. **Six Secrets to Creating a Culture of Innovation [Online]**. Available from <http://blogs.hbr.org/schwartz/2010/08/six-secrets-to-creating-a-cult.html> [8 February 2012]
- Torrance, E.P. 1974. **Torrance Tests of Creative Thinking**. Earth City, Missouri: Scholastic Testing Service, Inc..







### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ  
รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สถิริกุล เตชพาหพงษ์  
อาจารย์ประจำสาขาอุดมศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์วัฒนา สุนทรธัย  
อาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

### ตรวจสอบร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

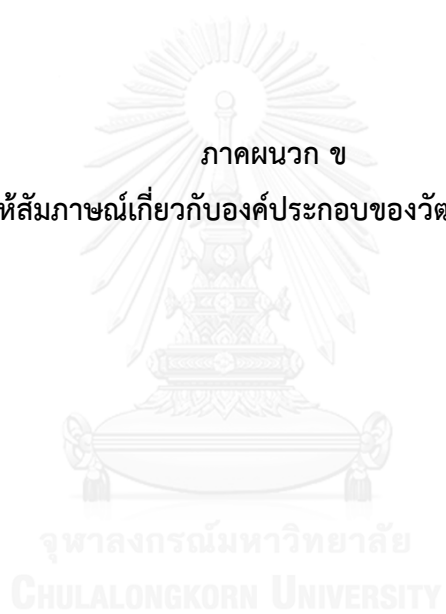
1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
2. รองศาสตราจารย์ เทื่อน ทองแก้ว  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย  
รองอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. คุณอาณัติ พงศ์สุวรรณ  
ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุรวุธ กิจกุลศล  
เลขาธิการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
6. อาจารย์ ดร.สุนทรี รัตภาสกร  
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
7. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. อาจารย์ ดร.ญาลิสาลู๋ ต้นสอน  
อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
9. อาจารย์ ดร.อัจฉรา ไชยูปถัมภ์  
อาจารย์ประจำสาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
10. อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ  
อาจารย์ประจำสาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
11. ดร.โชคก ปัญญาวรรณันท์  
ที่ปรึกษาอาวุโส โปรแกรมนวัตกรรมการศึกษา สถาบันคีนันแห่งเอเชีย
12. อาจารย์จรัสพิมพ์ วังเย็น  
รองคณบดีฝ่ายแผน คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
13. อาจารย์จันทร์จนา ศิริพันธ์วัฒนา  
ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรเทคโนโลยีการประกอบอาหารและการบริการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

14. อาจารย์สมศักดิ์ คล้ายสังข์  
หัวหน้าสาขาวิชาการภาพยนตร์และการสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
15. อาจารย์ลัดดาวัลย์ เจียรวิทยกิจ  
ผู้จัดการสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สาขาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยมหิดล



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์



### รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์

1. ดร.มัทนา สานติวัตร  
อธิการบดี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย  
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ศาสตราจารย์ ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์  
นักวิชาการอาวุโส Harvard University
4. อาจารย์ธงชัย โรจน์กังสดาล  
อาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาฯ
5. ดร.โชดก ปัญญาวรานันท์  
ที่ปรึกษาอาวุโสด้านการศึกษา สถาบันคีนันแห่งเอเชีย
6. คุณพูลสวัสดิ์ เผ่าประพัทธ์  
ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรม บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)
7. คุณนภาพล ทองบัวศรี  
ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรม บริษัททรู จำกัด (มหาชน)
8. คุณ กิตติคุณ วัชรมณเฑียร  
ผู้จัดการฝ่ายบริหารความรู้ บริษัท AIS มหาชน จำกัด
9. คุณศาสตรา มังกรอัสวกุล  
ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนฯ ธนาคารกสิกรไทย
10. คุณวรวรรณ สุขเสถียรวัฒนา  
บริษัทเอสซีจี มหาชน จำกัด
11. คุณเลิศลักษณ์ โกสโยกานนท์  
บริษัทแอลพีเอ็น มหาชน จำกัด



## (ตัวอย่าง)

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- **3๕72**คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

7 พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางรุ่งลาวัลย์ สกุลมาลัยทอง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์” โดยมี อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูล วิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหารสาขาวิชา และแบบสอบถาม กับคณาจารย์ บุคลากรสนับสนุนวิชาการ และนิสิต นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 608



(ตัวอย่าง)



### บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาฯ โทร. 82681-2 ต่อ 608  
 ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- **3673** วันที่ 7 พฤศจิกายน 2557  
 เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

ด้วย นางรุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์” โดยมี อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้มีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูล วิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหารสาขาวิชา และแบบสอบถาม กับคณาจารย์ บุคลากรสนับสนุนวิชาการ และนิสิต นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)  
 รองคณบดี

## (ตัวอย่าง)



ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- 3720

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

7 พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน นายกสภาคณาธิการบัณฑิตศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางรุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์” โดยมี อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูล วิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหารสาขาวิชา และแบบสอบถาม กับคณาจารย์ บุคลากรสนับสนุนวิชาการ และนิสิต นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยเอกชน 4 สาขา คือ สาขาซอฟต์แวร์ และ สาขาโฆษณา มหาวิทยาลัยศรีปทุม สาขาการแพร่ภาพและกระจายเสียง มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต และสาขา ซอฟต์แวร์ มหาวิทยาลัยรังสิต ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 608

(ตัวอย่าง)



## สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

### ASSOCIATION OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF THAILAND

๓๒๘ ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐ โทร. ๐-๒๓๕๔-๕๖๘๙-๙๑ โทรสาร. ๐-๒๓๕๔-๕๖๙๑  
 328 Sri-Ayudhya Road, Ratchathewi, Bangkok 10400, Thailand Tel. 0-2354-5689-91 Fax. 0-2354-5691  
<http://www.apheit.org>

# สำเนา

#### ที่ปรึกษา

ภราดา ดร.ประทีป ม.โกลมภาค  
 ดร.ธนู กุลชล  
 อาจารย์สุรี บุรณรัตน์  
 ดร.วัลภา สุวรรณดี  
 รศ.ดร.จิรเดช อุสวัตต์  
 ผศ.ดร.จันทร์จิรา วงษ์ชมทอง  
 ผศ.ดร.ประติษฐ์ เกกขิงสุพงษ์

ที่ สสอท. 71/2557

20 พฤศจิกายน 2557

#### นายกสมาคม

ดร.พรชัย มงคลวนิช

#### อุปนายก (๑)

ดร.บัญชา เกตุมณี

#### อุปนายก (๒)

ดร.วิหังส ดิษยะศริน สัตยารักษ์

#### นายกรับเลือก

รศ.ดร.เสาวณีย์ ไทยรุ่งโรจน์

#### เลขาธิการ

ผศ.สุรวิธ กิจกุล

#### ปฏิคม

ดร.อนาฎฉิม ชูทรัพย์

#### นายทะเบียน

ผศ.ดร.ชลลดา มงคลวนิช

#### เหรียญกษาปณ์

ดร.มานิต บุญประเสริฐ

#### ประธานฝ่ายทูล

อาจารย์ศุติมา ชวลินธุ์

#### ประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์

ผศ.สมเกียรติ รุ่งเรืองวิริยะ

#### ประธานฝ่ายพัฒนาและ

#### นวัตกรรมอุดมศึกษา

ดร.วิรัช พรหมปาลิต

#### ประธานฝ่ายวิชาการและ

#### ประกันคุณภาพการศึกษา

ผศ.ดร.วิรัช เลิศไพฑูริย์พันธ์

#### ประธานฝ่ายทรัพยากรการ

#### เรียนรู้และเทคโนโลยีการศึกษา

ดร.กิตติพัฒน์ สุวรรณชื่น

#### ประธานฝ่ายกิจการนักศึกษา

ดร.จรรยา พุคยาภรณ์

#### กรรมการ

ดร.สมศักดิ์ รุ่งเรือง

ดร.พา อักษรเสื่อ

ดร.จักรพันธ์ พรหมมิตร

ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์

ดร.ชวลิต หมิ่นนุช

ดร.เสนีย์ สุวรรณดี

อาจารย์ดาวรัตน์ วิภาตะกัลป์

ดร.นัฐพร วงษ์ชวลิตกุล

รศ.ดร.วิเชียร เปรมชัยสวัสดิ์

ดร.มารุจ ลิ้มปะวัฒนะ

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต

ด้วย นางรุ่งลาวัลย์ สกุลมาลัยทอง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์" ทั้งนี้ ผู้ทำวิจัยจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์ ผู้บริหารสาขาวิชา และแจกแบบสอบถาม คณะอาจารย์ บุคลากรสนับสนุนวิชาการ และนิสิต นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 ในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4 สาขา ดังนี้

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| 1. มหาวิทยาลัยศรีปทุม    | สาขาซอฟต์แวร์ และสาขาโฆษณา   |
| 2. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต | สาขาการแพร่ภาพและกระจายเสียง |
| 3. มหาวิทยาลัยรังสิต     | สาขาซอฟต์แวร์                |

ในการนี้ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ ได้รับความร่วมมือจาก ผศ.สุรวิธ กิจกุล เลขาธิการ สมาคมฯ เป็นผู้ตรวจแบบสอบถาม

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรด พิจารณา อนุญาตให้ผู้ทำวิจัยดังกล่าว ได้มีโอกาสเก็บรวบรวมข้อมูลในสถาบันของท่านได้ และหากประสงค์จะทราบ รายละเอียดเพิ่มเติม กรุณาประสานงานกับผู้ทำวิจัยโดยตรงทางโทรศัพท์หมายเลข 02-218-2681-2 ต่อ 608 ใดๆก็ตาม หากท่าน เห็นว่าข้อมูลที่ประสงค์จะเก็บนั้น มีผลกระทบต่อการบริหารสถาบัน ท่านจะไม่อนุญาต ก็ได้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรวิธ กิจกุล)

เลขาธิการ

ศูนย์ประสานงานสมาคมฯ

โทรศัพท์ 0-2354-5689-91

โทรสาร 0-2354-5691

(ตัวอย่าง)



## สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ASSOCIATION OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF THAILAND

๓๖๘ ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐ โทร. ๐-๒๓๕๔-๕๖๘๘-๙๑ โทรสาร. ๐-๒๓๕๔-๕๖๘๑  
328 Sri-Ayudhaya Road, Rajchathewi, Bangkok 10400, Thailand Tel. 0-2354-5688-91 Fax. 0-2354-5681  
<http://www.aphet.org>

# สำเนา

### ที่ปรึกษา

ภราดา ดร.ประทีป ม.โหมลมภต  
ดร.ธนุ กุลชล  
อาจารย์สุรี บุรณชนิด  
ดร.วัลลภ สุวรรณดี  
รศ.ดร.จิรเดช อยู่สวัสดิ์  
ผศ.ดร.จันทวีจิรา วงษ์ชมทอง  
ผศ.ดร.ประติษฐ์ เกกิงรังษฤกษ์

ที่ สสอท. 71/2557

20 พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิจัย  
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

### นายกสมาคม

ดร.พรชัย มงคลวนิช

### อุปนายก (๑)

ดร.บัญชา เกตุมณี

### อุปนายก (๒)

ดร.วิหวัศ ดิษยะศริน สัตยรักษ์

### นายกบริหาร

รศ.ดร.เสาวนีย์ ไทยรุ่งโรจน์

### เลขาธิการ

ผศ.สุรวิทย์ กิจกุลศล

### ปฏิคม

ดร.อดิวิทย์ ชูทรัพย์

### นายทะเบียน

ผศ.ดร.ชลลดา มงคลวนิช

### เหรียญกษาปณ์

ดร.มานิต บุญประเสริฐ

### ประธานฝ่ายจัดหาทุน

อาจารย์สุติมา ชวลินธุ์

### ประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์

ผศ.สมเกียรติ รุ่งเรืองวิริยะ

### ประธานฝ่ายพัฒนาและ

### นวัตกรรมอุดมศึกษา

ดร.วิรัช พรหมปาสิต

### ประธานฝ่ายวิชาการและ

### ประกันคุณภาพการศึกษา

ผศ.ดร.วิรัช เลิศไพฑูริย์พันธ์

### ประธานฝ่ายทรัพยากรการ

### เรียนรู้และเทคโนโลยีการศึกษา

ดร.กิตติพัฒน์ สุวรรณชื่น

### ประธานฝ่ายกิจการนักศึกษา

ดร.จรรยา พุคยาภรณ์

### กรรมการ

ดร.สมศักดิ์ รุ่งเรือง

ดร.พา อักษรเสื่อ

ดร.จักรพันธ์ พรนิมิตร

ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์

ดร.ชวลิต หมั่นหนู

ดร.เสนีย์ สุวรรณดี

อาจารย์ดำรงตน วิภาคะกลัศ

ดร.ณัฐพล วงษ์ชาลิตกุล

รศ.ดร.วิเชียร เปรมชัยสวัสดิ์

ดร.มารูจ ลิ้มปะวัฒนะ

ด้วย นางรุ่งลาวัลย์ สกฤมาลัยทอง นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์" ทั้งนี้ ผู้ทำวิจัยจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ  
สัมภาษณ์ ผู้บริหารสาขาวิชา และแจกแบบสอบถาม คณาจารย์ บุคลากรสนับสนุนวิชาการ และนิสิต  
นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 4 ในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4 สาขา  
ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยศรีปทุม สาขาซอฟต์แวร์ และสาขาโฆษณา
2. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต สาขาการแพร่ภาพและกระจายเสียง
3. มหาวิทยาลัยรังสิต สาขาซอฟต์แวร์

ในการนี้ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ ได้ได้รับความร่วมมือจาก ผศ.สุรวิทย์ กิจกุลศล เลขาธิการ  
สมาคมฯ เป็นผู้ตรวจแบบสอบถาม

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรด พิจารณา  
อนุญาตให้ผู้ทำวิจัยดังกล่าว ได้มีโอกาสเก็บรวบรวมข้อมูลในสถาบันของท่านได้ และหากประสงค์จะทราบ  
รายละเอียดเพิ่มเติม กรุณาประสานงานกับผู้ทำวิจัยโดยตรงทางโทรศัพท์หมายเลข 02-218-2681-2 ต่อ 608  
อย่างไรก็ตาม หากท่าน เห็นว่าข้อมูลที่ประสงค์จะเก็บนั้น มีผลกระทบต่อการบริหารสถาบัน ท่านจะไม่อนุญาต  
ก็ได้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรวิทย์ กิจกุลศล)

เลขาธิการ

ศูนย์ประสานงานสมาคมฯ  
โทรศัพท์ 0-2354-5688-91  
โทรสาร 0-2354-5691



**แบบสัมภาษณ์ องค์กรประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา**

- สำหรับ
1. ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์
  2. นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสร้างสรรค์
  3. ผู้บริหารองค์กรสร้างสรรค์

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. เพศ  ชาย  หญิง
3. อายุ .....ปี
4. ตำแหน่งทางการบริหาร  ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ .....
- นักวิชาการด้านองค์กรสร้างสรรค์ .....
- ผู้บริหารองค์กรสร้างสรรค์.....
5. สถาบัน/ องค์กร .....
6. วุฒิการศึกษา .....

## ตอนที่ 2 แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์

1. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมีที่มาอย่างไร
2. อัตลักษณ์ หรือ ลักษณะที่โดดเด่นของบัณฑิตมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร
3. ท่านมีนโยบายในการจัดสรรพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัยอย่างไร ให้เป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์
4. ท่านมีนโยบายในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา อย่างไรบ้าง
5. แหล่งเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมีอะไรบ้าง
6. ท่านมีนโยบายในการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรและนักศึกษาอย่างไรบ้าง
7. ท่านคิดว่าบรรยากาศที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในมหาวิทยาลัย ควรเป็นอย่างไร
8. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และนักศึกษา ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ภายในมหาวิทยาลัย ควรเป็นอย่างไร
9. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization) หรือไม่ อย่างไร
10. ท่านคิดว่าการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-function) เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
11. ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
12. ท่านคิดว่าการทำงานที่บุคลากรและนักศึกษาในมหาวิทยาลัยมีโอกาสทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐาน วัฒนธรรม และประเพณีที่แตกต่างกัน เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
13. ท่านมีนโยบายในการสรรหา พัฒนา และ อำนวยรักษาบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง
14. ท่านมีนโยบายจูงใจให้บุคลากรและนักศึกษาคิดและผลิตผลงานสร้างสรรค์ อย่างไรบ้าง
15. ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีอะไรบ้าง บุคลากรและนักศึกษาทุกระดับได้รับทราบข้อมูลทั่วถึงหรือไม่
16. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า หากมีระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพื่อลดความกังวลในการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้ จะส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความกล้าคิดมากขึ้น
17. ท่านคิดว่า การที่บุคลากรและนักศึกษาในมหาวิทยาลัยมีความกล้าคิด และกล้าแสดงออกความคิดในการพัฒนางานใหม่ๆ เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
18. ท่านคิดว่า การจัดสรรเวลาอิสระให้แก่บุคลากรและนักศึกษา เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
19. ท่านมีนโยบายในการเปิดโอกาสแก่บุคลากรและนักศึกษาได้แสดงความคิดสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง
20. ปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในบุคลากรและนักศึกษาหรือไม่ อย่างไร

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

## ตอนที่ 2 แนวคำถามในการสัมภาษณ์นักวิชาการ

1. วิสัยทัศน์องค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสร้างสรรค์ หรือองค์กรนวัตกรรม ควรเป็นอย่างไร
2. อัตลักษณ์ หรือ ลักษณะที่โดดเด่นขององค์กรสร้างสรรค์ ควรเป็นอย่างไร
3. นโยบายในการจัดสรรพื้นที่ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ ควรเป็นอย่างไร
4. แหล่งเรียนรู้ที่ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษา และบุคลากรในองค์กร ควรเป็นอย่างไร
5. ห้องเรียนที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการเรียนควรมีลักษณะอย่างไร
6. ผู้สอนที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในผู้เรียน ควรมีบทบาทอย่างไร
7. การเรียน การสอน ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ควรมีลักษณะอย่างไร
8. ท่านคิดว่าการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเพียงพอ จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น
9. ท่านคิดว่าบรรยากาศที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ควรเป็นอย่างไร
10. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร ควรเป็นอย่างไร
11. ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization) ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรหรือไม่
12. ท่านคิดว่าการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-function) เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
13. ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
14. ท่านคิดว่าการที่บุคลากรในองค์กรมีโอกาสร่วมงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกักัน เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
15. ท่านคิดว่านโยบายในการสรรหา พัฒนา และ อนุรักษ์บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ควรเป็นอย่างไร
16. ท่านคิดว่านโยบายขององค์กรที่จูงใจให้บุคลากรคิดและผลิตผลงานสร้างสรรค์ ควรเป็นอย่างไร
17. ท่านคิดว่าระบบการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรควรเป็นอย่างไร
18. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า หากมีระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความกังวลในการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้ จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความกล้าคิดมากขึ้น
19. ท่านคิดว่า การที่บุคลากรในองค์กรมีความกล้าคิด และกล้าแสดงออกความคิดเห็นในการพัฒนางานใหม่ๆ เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
20. ท่านคิดว่าการจัดสรรเวลาอิสระให้แก่บุคลากร เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
21. ท่านคิดว่าการให้นักศึกษาและบุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์ จะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นหรือไม่
22. ปัจจัยภายนอกองค์กร มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

ข้อเสนอแนะอื่นๆ



## ตอนที่ 2 แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรสร้างสรรค์

1. ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมขององค์กรของท่าน คืออะไร
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรมีที่มาอย่างไร
3. อัตลักษณ์ หรือ ลักษณะที่โดดเด่นขององค์กรของท่านเป็นอย่างไร
4. ท่านมีนโยบายในการจัดสรรพื้นที่ภายในองค์กรอย่างไร
5. ท่านมีนโยบายในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรอย่างไรบ้าง
6. ท่านมีนโยบายในการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไรบ้าง
7. ท่านคิดว่าบรรยากาศที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ควรเป็นอย่างไร
8. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร ควรเป็นอย่างไร
9. องค์กรของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization) หรือไม่ อย่างไร
10. ท่านคิดว่าการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-function) เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
11. ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
12. ท่านคิดว่าการที่บุคลากรในองค์กรมีโอกาสทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกััน เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
13. ท่านมีนโยบายในการสรรหา พัฒนา และ อนุรักษ์บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง
14. ท่านมีนโยบายมุ่งใจให้บุคลากรคิดและผลิตผลงานสร้างสรรค์ อย่างไรบ้าง
15. ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีอะไรบ้าง บุคลากรทุกระดับได้รับทราบข้อมูลทั่วถึงหรือไม่
16. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า หากมีระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความกังวลในการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้ จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความกล้าคิดมากขึ้น
17. ท่านคิดว่า การที่บุคลากรในองค์กรมีความกล้าคิด และกล้าแสดงออกความคิดในการพัฒนางานใหม่ๆ เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
18. ท่านคิดว่าการจัดสรรเวลาอิสระให้แก่บุคลากร เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร
19. ท่านมีนโยบายในการเปิดโอกาสแก่บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง
20. ปัจจัยภายนอกองค์กร มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

**แบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์**

**ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**

สำหรับ ผู้บริหารในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ / อาจารย์ผู้สอน

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย หมายถึง ค่านิยมร่วมในสถาบันอุดมศึกษาที่สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรม ทศนคติ ของผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ที่แสดงออกถึงความสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนางานใหม่ ให้ได้ผลผลิตใหม่

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

รุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
--

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และเติมข้อความในช่องว่างที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 25 ปี  25-34 ปี  
 35-44 ปี  45-54 ปี  
 55 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งทางวิชาการ  อาจารย์  ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
 รองศาสตราจารย์  ศาสตราจารย์
4. วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี สาขา.....สถาบัน.....  
ปริญญาโท สาขา.....สถาบัน.....  
ปริญญาเอก สาขา.....สถาบัน.....
5. ประสบการณ์ในการสอนสาขา.....  
 1-5 ปี  6-10 ปี  
 11-15 ปี  16-20 ปี  
 21-25 ปี  26 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรม สร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
“สภาพที่เป็นจริง” และ “สภาพที่พึงประสงค์”

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่เป็นจริง”

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์มาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์น้อยที่สุด

ประเด็น		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)</b>											
1.	สถาบันของท่านมีข้อความที่เกี่ยวข้องกับคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.	สถาบันของท่านกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	สถาบันของท่านส่งเสริมวิธีคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาการเรียน การสอน และงานใหม่ๆ ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.	สถาบันของท่านเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดโครงการ ประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิดต่างๆ เป็นต้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)</b>											
5.	สถาบันของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.	สถาบันของท่านมีการจัดพื้นที่ในการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนางานอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.	สถาบันของท่านมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนางานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.	สถาบันของท่านมีบรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบเกินไป หรือไม่เฉื่อยชาเกินไป	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.	สถาบันของท่านมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ศูนย์นวัตกรรม พิพิธภัณฑ์ ห้องพักพ่อนของนักศึกษา เพียงพอและเหมาะสมต่อการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.	สถาบันของท่านมีการจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom คือ มีการนำอุปกรณ์พกพา เช่นคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก หรือแท็บเล็ต มาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อรองรับการใช้งาน e-book หรือ e-learning ห้องเรียนสามารถจัดรูปแบบโต๊ะ/เก้าอี้ได้ตามความต้องการของอาจารย์เพื่อการระดมความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักศึกษา และอาจารย์ผู้สอนมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ (Coach) หรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure)</b>											
11.	ท่านมีโอกาสได้ทำงานในลักษณะของคณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.	ท่านมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่พื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน เช่น ทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.	สถาบันของท่านมีการรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางาน หลักสูตร และการเรียนการสอนภายในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็น		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.	สถาบันของท่านมีตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันโดยเฉพาะ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System)</b>											
15.	สถาบันของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลา มาช่วยในการเรียนการสอน การวิจัย และการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.	สถาบันของท่านมีระบบการสื่อสารภายในสถาบันที่ชัดเจนเข้าถึงทุกระดับทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน เพื่อสื่อสารนโยบายและการประชาสัมพันธ์ความคิด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.	สถาบันของท่านมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.	สถาบันของท่านมีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิด สร้างสรรค์ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.	สถาบันของท่านมีระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความกังวลในการคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ (Creative HRM)</b>											
20.	สถาบันของท่านมีการสรรหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน เช่น การคัดเลือกนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามารับทุนการศึกษา หรือการรับบุคคลที่มีผลงานสร้างสรรค์เข้ามาเป็น อาจารย์และปฏิบัติงานในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.	สถาบันของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัด และความสนใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22.	สถาบันของท่านให้รางวัลและแรงจูงใจแก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในการคิดผลิต ผลงานสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.	สถาบันของท่านจัดสรรเวลาให้บุคลากรในสถาบันมีเวลาอิสระ (Free Time) ในการคิดและการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานสร้างสรรค์มากขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24.	สถาบันของท่านอนุรักษ์บุคลากรที่มีคุณภาพ โดยการเลื่อนตำแหน่งงานจากการประเมินผลงานเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.	สถาบันของท่านมีการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leadership)</b>											
26.	ผู้บริหารระดับสูงในสถาบันของท่านมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27.	ผู้บริหารในสถาบันของท่านเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28.	ผู้บริหารในสถาบันของท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็น	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์									
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1					
พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในองค์กร (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)															
29.	ท่านมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
30.	ท่านคิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญ					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
31.	ท่านมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
32.	ท่านมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
33.	ท่านมีความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
34.	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมือในการทำงาน					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
35.	ท่านมีความเชื่อมั่นในสถาบันของท่าน					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
36.	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



ประเด็นคำถามปัจจัยภายนอกสถาบัน		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>นโยบายของรัฐบาล</b>											
1.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเรียนการสอนและการทำงานเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้สอน วิจัย และปฏิบัติงานตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>เศรษฐกิจของประเทศ</b>											
8.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเรียนการสอน และการทำงานเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้สอน วิจัย และปฏิบัติงาน ตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน</b>											
15.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเรียนการสอน และการทำงานเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้สอน วิจัย ปฏิบัติงาน ตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.	สภาพสังคมไทยในปัจจุบันเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>เทคโนโลยี</b>											
22.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการเรียน การสอน และการทำงานเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้สอน วิจัย ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27.	เทคโนโลยีเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



**แบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**  
สำหรับ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย หมายถึง ค่านิยมร่วมในสถาบันอุดมศึกษาที่สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรม ทศนคติ ของผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ที่แสดงออกถึงความสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนางานใหม่ ให้ได้ผลผลิตใหม่

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

รุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง  
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<b>ตอนที่ 1</b> ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
---

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และเติมข้อความในช่องว่างที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 25 ปี  25-34 ปี  
 35-44 ปี  45-54 ปี  
 55 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งทางวิชาการ  ไม่มี  ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
 รองศาสตราจารย์  ศาสตราจารย์
4. วุฒิการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี วุฒิ..... สาขา.....สถาบัน.....  
 ปริญญาตรี สาขา.....สถาบัน.....  
 ปริญญาโท สาขา.....สถาบัน.....  
 ปริญญาเอก สาขา.....สถาบัน.....
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสาขา.....  
 1- 5 ปี  6-10 ปี  
 11-15 ปี  16-20 ปี  
 21-25 ปี  26 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรม สร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
“สภาพที่เป็นจริง” และ “สภาพที่พึงประสงค์”

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่เป็นจริง”

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์มาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์น้อยที่สุด

ประเด็น		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)</b>											
1.	สถาบันของท่านมีการระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.	สถาบันของท่านกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมความสร้างสรรค์ในสถาบัน และกำหนดให้เป็นกลยุทธ์หลักของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	สถาบันของท่านส่งเสริมวิธีคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานใหม่ๆ ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.	สถาบันของท่านเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดโครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิดต่างๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)</b>											
5.	สถาบันของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.	สถาบันของท่านมีการจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางานอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.	สถาบันของท่านมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.	สถาบันของท่านมีบรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบเกินไป หรือไม่เฉื่อยช้าเกินไป	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.	สถาบันของท่านมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ศูนย์นวัตกรรม พิพิธภัณฑ์ ห้องฝึกสอน ของนักศึกษา เพียงพอและเหมาะสมต่อการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.	สถาบันของท่านมีการจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom คือ มีการนำอุปกรณ์พกพา เช่นคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก หรือแท็บเล็ต มาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อรองรับการใช้งาน e-book หรือ e-learning ห้องเรียนสามารถจัดรูปแบบโต๊ะ/เก้าอี้ได้ตามความต้องการของอาจารย์เพื่อการระดมความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักศึกษา และอาจารย์ผู้สอนมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ (Coach) หรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure)</b>											
11.	ท่านมีโอกาสได้ทำงานในลักษณะของคณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.	ท่านมีโอกาสทำงานในลักษณะข้ามสายงาน คือ ได้มีโอกาสทำงานนอกเหนือจากงานสาขาของตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.	ท่านมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับผู้ที่พื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน เช่น ทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.	สถาบันของท่านมีการรักษาความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน เพื่อนำมาพัฒนางานหลักสูตร และการเรียนการสอนภายในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็น		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15.	สถาบันของท่านมีตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันโดยเฉพาะ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System)</b>											
16.	สถาบันของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลา มาช่วยในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.	สถาบันของท่านมีระบบการสื่อสารภายในสถาบันที่ชัดเจนเข้าถึงทุกระดับทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน เพื่อสื่อสารนโยบายและการประชาสัมพันธ์ความคิด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.	สถาบันของท่านมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บ แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.	สถาบันของท่านมีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิด สร้างสรรค์ผลงานและการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20.	สถาบันของท่านมีระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความกังวลในการคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative HRM)</b>											
21.	สถาบันของท่านมีการเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน เช่น การคัดเลือกนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามารับทุนการศึกษา หรือการรับบุคคลที่มีผลงานสร้างสรรค์เข้ามาปฏิบัติงานในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22.	สถาบันของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.	สถาบันของท่านสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24.	สถาบันของท่านจัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรมีเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์การพัฒนางาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.	สถาบันของท่านจํารักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน ที่เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26.	สถาบันของท่านมีการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leadership)</b>											
27.	ผู้บริหารระดับสูงในสถาบันของท่านมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28.	ผู้บริหารในสถาบันของท่านเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็น		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29.	ผู้บริหารในสถาบันของท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในองค์กร (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)											
30.	ท่านมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
31.	ท่านคิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญต่อท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
32.	ท่านมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
33.	ท่านมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
34.	ท่านมีความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
35.	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมือในการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
36.	ท่านมีความเชื่อมั่นในสถาบันของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
37.	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



ประเด็นคำถามปัจจัยภายนอกสถาบัน		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>นโยบายของรัฐบาล</b>											
1.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเรียนการสอนและการทำงานเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้สอน วิจัย และปฏิบัติงาน ตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>เศรษฐกิจของประเทศ</b>											
8.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเรียนการสอน และการทำงานเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้สอน วิจัย และปฏิบัติงาน ตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน</b>											
15.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเรียนการสอน และการทำงานเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้สอน วิจัย ปฏิบัติงาน ตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.	สภาพสังคมไทยในปัจจุบันเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>เทคโนโลยี</b>											
22.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการเรียน การสอน และการทำงานเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้สอน วิจัย ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27.	เทคโนโลยีเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



**แบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย  
สำหรับ นิสิต นักศึกษาที่ศึกษาในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย หมายถึง ค่านิยมร่วมในสถาบันอุดมศึกษาที่สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรม ทักษะคติ ของผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ที่แสดงออกถึงความสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนางานใหม่ ให้ได้ผลผลิตใหม่

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

รุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง  
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และเติมข้อความในช่องว่างที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. สาขาวิชาที่ศึกษา.....คณะ.....มหาวิทยาลัย.....
3. .ภูมิลำเนา  กรุงเทพมหานคร  ต่างจังหวัด
4. เกรดเฉลี่ยสะสม.....



**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรม สร้างสรรค์  
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
“สภาพที่เป็นจริง” และ “สภาพที่พึงประสงค์”

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่เป็นจริง”

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์มาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น หรือเป็นสิ่งที่ดี และมีความเหมาะสมเอื้อต่อการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมสร้างสรรค์น้อยที่สุด

ประเด็นคำถามปัจจัยภายในสถาบัน		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals)</b>											
1.	สถาบันของท่านมีข้อความที่เกี่ยวข้องกับคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญา หรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.	ท่านได้รับการส่งเสริมวิธีคิด วิธีปฏิบัติใหม่ๆ จากการเรียนการสอนหรือกิจกรรมในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	ท่านมีโอกาสได้แสดงออกความคิดสร้างสรรค์ ทั้งในห้องเรียนและโครงการต่างๆ เช่น การจัดโครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิดต่างๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment)</b>											
4.	สถาบันของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้มีความสะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.	สถาบันของท่านมีการจัดพื้นที่ในการเรียน การพักผ่อน และการทำกิจกรรมอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.	สถาบันของท่านมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ในการเรียนการสอน และการทำกิจกรรมอย่างเพียงพอและเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.	สถาบันของท่านมีบรรยากาศของความสุข ผ่อนคลาย ไม่เร่งรีบเกินไป หรือไม่เฉื่อยชาเกินไป	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.	สถาบันของท่านมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ศูนย์นวัตกรรม พิพิธภัณฑ์ ห้องพักผ่อน ของนักศึกษา เพียงพอและเหมาะสมต่อการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.	สถาบันของท่านมีการจัดห้องเรียนเป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom คือ มีการนำอุปกรณ์พกพา เช่นคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก หรือแท็บเล็ต มาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อรองรับการใช้งาน e-book หรือ e-learning ห้องเรียนสามารถจัดรูปแบบโต๊ะ/เก้าอี้ ได้ตามความต้องการของอาจารย์เพื่อการระดมความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักศึกษา และอาจารย์ผู้สอนมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ (Coach) หรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure)</b>											
10.	ท่านมีโอกาสได้ทำงานในลักษณะของคณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.	ท่านมีโอกาสได้เรียนหรือทำกิจกรรมร่วมกับผู้ที่พื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน เช่น ชาวต่างชาติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.	สถาบันของท่านมีตำแหน่งผู้บริหารที่ดูแลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันโดยเฉพาะ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็นคำถามปัจจัยภายในสถาบัน		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System)</b>											
13.	สถาบันของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลา มาใช้ในการเรียนการสอน และการทำกิจกรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative HRM)</b>											
14.	สถาบันของท่านมีการเสาะหา คัดเลือกนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาในสถาบัน เช่น การคัดเลือกนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์โดดเด่นเข้ามารับทุนการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15.	สถาบันของท่านสนับสนุนให้นักศึกษาได้เรียนและทำกิจกรรมที่เหมาะสม ตามความถนัดและความสนใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.	สถาบันของท่านสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.	สถาบันของท่านจัดสรรเวลาอิสระในการคิดสร้างสรรค์ พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละรายวิชาอย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.	สถาบันของท่านมีการให้รางวัลหรือทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่ได้รับรางวัลสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.	สถาบันของท่านมีการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ (Creative Leadership)</b>											
20.	ผู้บริหารในสถาบันของท่านเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาภายในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในองค์กร (Creative Behavior and Attitude of People in the Institutions)</b>											
21.	ท่านมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22.	ท่านคิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.	ท่านมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24.	ท่านมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.	ท่านมีความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26.	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมือในการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27.	ท่านมีความเชื่อมั่นในสถาบันของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28.	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ประเด็นคำถามปัจจัยภายนอกสถาบัน		สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>นโยบายของรัฐบาล</b>											
1.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเรียน การทำกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้เรียน ได้ทำกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.	นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>เศรษฐกิจของประเทศ</b>											
8.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเรียน การทำกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้เรียน ได้ทำกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.	เศรษฐกิจของประเทศเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>สภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน</b>											
15.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเรียน การทำกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้เรียน ได้ทำกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20.	สภาพสังคมไทยเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.	สภาพสังคมไทยในปัจจุบันเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>เทคโนโลยี</b>											
22.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการกำหนดนโยบายความสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในสถาบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการเรียน การทำกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ท่านได้เรียน ได้ทำกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27.	เทคโนโลยีเอื้อต่อผู้บริหารสถาบันในการรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28.	เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของท่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม





**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
(ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**

.....

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวปฏิบัติ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ



ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง  
นางรุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง  
นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ แนวปฏิบัติ	เหมาะสมและเป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
<b>กลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์</b>			
1.1 กำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในสถาบันให้ทั่วถึงทุกระดับ			
1) ระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญาหรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน			
2) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา และกำหนดให้การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ของสถาบัน			
1.2 สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์นโยบาย เป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถาบันให้ทุกคนได้ทราบทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน			
1) สื่อสารนโยบายและเป้าหมายในการจัดการศึกษา ให้ทุกคนในสถาบันได้รับทราบและเข้าใจโดยการจัดแถลงนโยบาย หรือการประชุมเพื่อชี้แจง			
2) เผยแพร่ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมของสถาบันทางเว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิดของสถาบัน			
3) ติดตามและประเมินผลการประชาสัมพันธ์เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง			
4) ปรับปรุงการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น			
<b>กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์</b>			
2.1 จัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์			
1) สำรวจความต้องการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา			

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ แนวปฏิบัติ	เหมาะสมและเป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
2) จัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้สะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์สวยงาม			
3) สร้างบรรยากาศในสถาบันให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และเอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์			
4) จัดสรรพื้นที่ในการเรียนการสอน การวิจัย และการปฏิบัติงาน รวมถึงพื้นที่ในการทำกิจกรรม และพื้นที่ในการพักผ่อนของนักศึกษาให้เหมาะสมและเพียงพอ			
5) จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และการทำกิจกรรมให้เพียงพอต่อการสนับสนุนการเรียนการสอน			
6) ประเมินความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถาบัน การจัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง			
2.2 พัฒนาห้องเรียนให้เป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom ให้มากขึ้น			
1) ศึกษารูปแบบของห้องเรียนอัจฉริยะ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้			
2) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จำเป็นในการเรียนการสอนให้เหมาะสม			
3) จัดหาโต๊ะและเก้าอี้ในห้องเรียนที่สามารถจัด/ปรับเปลี่ยน รูปแบบได้ตามความต้องการของผู้สอน			
4) ให้ความรู้แก่คณาจารย์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการสอน และเปลี่ยนบทบาทผู้สอนเป็น Facilitator หรือ Coach			
2.3 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถาบันให้เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์			
1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ นอกห้องเรียนในสถาบัน เช่น ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ เป็นต้น ให้มีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการสนับสนุนการเรียนการสอน			

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ แนวปฏิบัติ	เหมาะสมและเป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
2) จัดระบบการเดินทางที่เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้สะดวก			
3) พัฒนาเว็บไซต์และระบบฐานข้อมูลของแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา			
4) ประชาสัมพันธ์แหล่งเรียนรู้ให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ได้รับทราบ และเข้าใช้บริการ			
5) ปรับปรุงทรัพยากรในแหล่งเรียนรู้ และข้อมูลในเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ			
<b>กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์</b>			
3.2 สร้างระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง			
1) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานในสถาบันเพื่อลดความกังวลในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด			
2) ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง			
3) ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน			
3.2 สร้างชุมชนนักสร้างสรรค์ (Community of Creatives) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตผลงานและการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ			
1) รวมกลุ่มผู้ที่มีผลงานทางด้านความคิดสร้างสรรค์จากคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบัน			
2) จัดกิจกรรมพบปะ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้/ ระดมความคิดสร้างสรรค์ ในการผลิตผลงานและการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ			
3) จัดเก็บแนวคิดของชุมชนนักสร้างสรรค์ในระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน			
3.3 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในสถาบัน			

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ แนวปฏิบัติ	เหมาะสมและ เป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
1) ออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน			
2) จัดทำฐานข้อมูลความรู้ในสถาบันที่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก			
3) ติดตามและประเมินผลการใช้ระบบการจัดการความรู้ในสถาบัน			
3.4 พัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในสถาบัน			
1) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในสถาบัน ทั้งแนวราบและแนวดิ่ง เพื่อเข้าถึงคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาทุกระดับในสถาบัน			
2) ลดขั้นตอนของการส่งต่อข้อมูล เพื่อความถูกต้องและรวดเร็วในการสื่อสาร			
3.5 พัฒนาระบบการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบัน			
1) ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ (การประกวด/การแสดง ผลงาน)			
2) จัดทำฐานข้อมูลผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบันที่สามารถเข้าถึงได้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน			
3) ประชาสัมพันธ์การใช้งานฐานข้อมูลผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน			
4) ติดตามและประเมินผลการประชาสัมพันธ์เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง			
5) ปรับปรุงฐานข้อมูลการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นปัจจุบัน			

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ แนวปฏิบัติ	เหมาะสมและ เป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
3.6. พัฒนาระบบการรับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึง ความต้องการในการจัดการศึกษาและการพัฒนา สถาบัน			
1) สร้างช่องทางการรับฟังความคิดเห็น/ความ ต้องการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ			
2) ประเมินความพึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ผู้ ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง และศิษย์เก่า เป็นต้น) ที่มี ต่อการจัดการศึกษาและการพัฒนาสถาบันอย่าง สม่ำเสมอ			
3) จัดการศึกษาและพัฒนาสถาบัน ตามความคิดเห็นและความต้องการของ คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
<b>กลยุทธ์ที่ 4 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์</b>			
4.1 จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ในสถาบัน			
1) มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่บริหารงานด้าน ความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน (Creative Chief Officer)			
2) จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ใน สถาบันที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาความคิด สร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา อย่างต่อเนื่อง			
4.2 ปรับการทำงานภายในสถาบันให้เป็นแนวราบ			
1. ปรับการทำงานภายในสถาบันให้เป็นแนวราบ ใน ลักษณะของคณะกรรมการ หรือทีมงานให้มาก ขึ้น			
2. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม			
<b>กลยุทธ์ที่ 5 การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรเชิง สร้างสรรค์</b>			
5.1 พัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิง สร้างสรรค์			

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ แนวปฏิบัติ	เหมาะสมและเป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
1) เสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน			
2) สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ			
3) พัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ			
4) สร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน			
5) อำนวยความสะดวกและอำนวยความสะดวก เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน ที่เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น			
5.2 บูรณาการการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เข้ากับการเรียนการสอนในห้องเรียน และกิจกรรมนักศึกษา			
1) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษาผ่านการเรียนการสอน และกิจกรรมนักศึกษา			
2) เชื่อมโยงความรู้ในห้องเรียนและกิจกรรมนอกห้องเรียน เพื่อการพัฒนาแนวคิด/งานใหม่ๆ			
<b>กลยุทธ์ที่ 6 ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์</b>			
6.1 ปลุกฝังค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์			
1) ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความเชื่อมั่นในสถาบัน			
2) ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่องาน			

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ แนวปฏิบัติ	เหมาะสมและ เป็นไปได้	ควรแก้ไข	ข้อเสนอแนะ
6.2 สร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการเรียนรู้และการ ปฏิบัติงาน			
1) ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มี ความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าที่จะแสดงออกความคิดสร้างสรรค์			
2) ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มี ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน สถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน			
3) ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น หรือแนวคิดใหม่ๆ			
4) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับผู้ที่พื้นฐาน วัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน			
5) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม			



ภาคผนวก จ

(ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม มาวิเคราะห์โดยการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์รอง และแนวปฏิบัติ ดังนี้

#### กลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์

##### เป้าประสงค์

1. ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับทราบและเข้าใจใน นโยบาย และเป้าหมาย ในการจัดการศึกษาของของสถาบัน
2. สถาบันมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบัน

##### ตัวชี้วัด

1. ผลสำรวจการรับรู้ และความเข้าใจในนโยบาย และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถาบัน
2. เว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิดของสถาบันมีปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมของสถาบัน
3. กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
1.1 กำหนดนโยบาย การพัฒนาวัฒนธรรม สร้างสรรค์ในสถาบัน อุดมศึกษาไทย	1. ระบุคำว่า "สร้างสรรค์" หรือ "Creative" ในปรัชญาหรือ วิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือ ค่านิยมร่วม ของสถาบัน 2. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา และกำหนดให้การพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ของสถาบัน
1.2 ผลักดันนโยบายไปใช้ให้ทั่วถึงทุกระดับ	1. ผลักดันนโยบายการพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ไปใช้ให้ทั่วถึงทุกระดับ
1.3 สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ นโยบาย เป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถาบัน ให้ทุกคนได้ทราบทั้งในสถาบันและนอกสถาบัน	1. สื่อสารนโยบายและเป้าหมายในการจัดการศึกษา ให้ทุกคนในสถาบันได้รับทราบและเข้าใจโดยการจัดแถลงนโยบาย หรือการประชุมเพื่อชี้แจง 2. เผยแพร่ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมของสถาบันทางเว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิดของสถาบัน 3. ติดตามและประเมินผลการประชาสัมพันธ์เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง 4. ปรับปรุงการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

## กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์

### เป้าประสงค์

1. สถาบันมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
2. สถาบันมีพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม
3. สถาบันมีการจัดห้องเรียนในรูปแบบห้องเรียนอัจฉริยะ
4. สถาบันมีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
5. การเข้าใช้บริการแหล่งเรียนรู้ในสถาบัน
6. การเข้าถึงเว็บไซต์แหล่งเรียนรู้ในสถาบัน

### ตัวชี้วัด

1. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถาบันของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา
2. ความพึงพอใจต่อการจัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและการทำกิจกรรม
3. ห้องเรียนอัจฉริยะในสถาบัน
4. แหล่งเรียนรู้ในสถาบัน
5. สถิติการเข้าใช้บริการแหล่งเรียนรู้
6. จำนวนการเข้าถึงเว็บไซต์แหล่งเรียนรู้

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
2.1 จัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.สำรวจความต้องการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา</li> <li>2. จัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้สะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์สวยงาม</li> <li>3.สร้างบรรยากาศในสถาบันให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และเอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์</li> <li>4.จัดสรรพื้นที่ในการเรียนการสอน การวิจัย และการปฏิบัติงาน รวมถึงพื้นที่ในการทำกิจกรรม และพื้นที่ในการพักผ่อนของนักศึกษาให้เหมาะสมและเพียงพอ</li> <li>5.จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และการทำกิจกรรมให้เพียงพอต่อการสนับสนุนการเรียนการสอน</li> <li>6. ประเมินความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถาบัน การจัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
2.2 พัฒนาห้องเรียนให้ เป็นแบบห้องเรียนอัจฉริยะ หรือ Smart Classroom ให้มากขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.ศึกษารูปแบบของห้องเรียนอัจฉริยะ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้</li> <li>2.จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่จำเป็นในการเรียนการสอนให้เหมาะสม</li> <li>3.จัดหาโต๊ะและเก้าอี้ในห้องเรียนที่สามารถจัด/ปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ตามความต้องการของผู้สอน</li> <li>4.ให้ความรู้แก่คณาจารย์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการสอน และเปลี่ยนบทบาทผู้สอนเป็น Facilitator หรือ Coach</li> </ol>
2.3 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถาบันให้เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.พัฒนาแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนในสถาบัน เช่น ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ เป็นต้น ให้มีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการสนับสนุนการเรียนการสอน</li> <li>2.จัดระบบการเดินทางที่เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้สะดวก</li> <li>3.พัฒนาเว็บไซต์และระบบฐานข้อมูลของแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา</li> <li>4.ประชาสัมพันธ์แหล่งเรียนรู้ให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ได้รับทราบและเข้าใช้บริการ</li> <li>5.ปรับปรุงทรัพยากรในแหล่งเรียนรู้ และข้อมูลในเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>

### กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์

#### เป้าประสงค์

1. สถาบันมีระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง
2. สถาบันมีชุมชนนักสร้างสรรค์ (Community of Creatives)
3. สถาบันมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
4. สถาบันมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. สถาบันมีระบบการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบัน
6. สถาบันมีระบบการรับฟังความคิดเห็น/ความต้องการ ในการจัดการศึกษาและการพัฒนาสถาบัน  
ของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ตัวชี้วัด

1. ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน
2. ชุมชนนักสร้างสรรค์ (Community of Creatives) ในสถาบัน
3. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี และข้อผิดพลาด  
ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
4. ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในสถาบัน
5. ระบบการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบัน
6. ความพึงพอใจของผู้ใช้ต่อระบบการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบัน
7. ระบบการรับฟังความคิดเห็น/ความต้องการ
8. ความพึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต่อระบบการรับฟัง  
ความคิดเห็น/ความต้องการ

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
3.1 สร้างระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานในสถาบัน เพื่อลดความกังวลในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด</li> <li>2. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>3. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน</li> </ol>

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
3.2 สร้างชุมชนนักสร้างสรรค์ (Community of Creatives) เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตผลงานและการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รวมกลุ่มผู้ที่มีผลงานทางด้านความคิดสร้างสรรค์ จากคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ในสถาบัน</li> <li>2. จัดกิจกรรมพบปะ/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้/ ระดมความคิดสร้างสรรค์ ในการผลิตผลงานและการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ</li> <li>3. จัดเก็บแนวคิดของชุมชนนักสร้างสรรค์ในระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน</li> </ol>
3.3 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในสถาบัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่จัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน</li> <li>2. จัดทำฐานข้อมูลความรู้ในสถาบันที่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก</li> <li>3. ติดตามและประเมินผลการใช้ระบบการจัดการความรู้ในสถาบัน</li> </ol>
3.4 พัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในสถาบัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบการสื่อสารภายในสถาบัน ทั้งแนวราบและแนวตั้ง เพื่อเข้าถึงคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาทุกระดับในสถาบัน</li> <li>2. ลดขั้นตอนของการส่งต่อข้อมูลเพื่อความถูกต้องและรวดเร็วในการสื่อสาร</li> </ol>
3.5 พัฒนาระบบการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ (การประกวด/การแสดงผลงาน)</li> <li>2. จัดทำฐานข้อมูลผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ของสถาบันที่สามารถเข้าถึงได้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน</li> <li>3. ประชาสัมพันธ์การใช้งานฐานข้อมูลผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน</li> <li>4. ติดตามและประเมินผลการประชาสัมพันธ์เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. ปรับปรุงฐานข้อมูลการเผยแพร่ผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นปัจจุบัน</li> </ol>
3.6. พัฒนาระบบการรับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความต้องการในการจัดการศึกษาและการพัฒนาสถาบัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างช่องทางการรับฟังความคิดเห็น/ความต้องการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> <li>2. ประเมินความพึงพอใจของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง และศิษย์เก่า เป็นต้น) ที่มีต่อการจัดการศึกษาและการพัฒนาสถาบันอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>3. จัดการศึกษาและพัฒนาสถาบันตามความคิดเห็นและความต้องการของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ol>

#### กลยุทธ์ที่ 4 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์

##### เป้าประสงค์

1. สถาบันมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่บริหารงานด้านความคิดสร้างสรรค์
2. สถาบันมีหน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

##### ตัวชี้วัด

1. ตำแหน่งผู้บริหารความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน
2. หน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
4.1 จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่บริหารงานด้านความคิดสร้างสรรค์ในสถาบัน (Creative Chief Officer)</li> <li>2. จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบันที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
4.2 ปรับการทำงานภายในสถาบันให้เป็นแนวราบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปรับการทำงานภายในสถาบันให้เป็นแนวราบ ในลักษณะของ คณะกรรมการ หรือ ทีมงานให้มากขึ้น</li> <li>2. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม</li> </ol>

## กลยุทธ์ที่ 5 การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

### เป้าประสงค์

1. สถาบันมีระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์
2. แนวคิด/ชิ้นงาน สร้างสรรค์ ที่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาได้พัฒนาขึ้น
3. อารมณ์ภาคณาจารย์ และบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ให้อยู่กับสถาบัน

### ตัวชี้วัด

1. ระบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของคณาจารย์และบุคลากร
3. ความพึงพอใจต่อการจัดอบรม/สอน และกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
4. จำนวนแนวคิด/ชิ้นงานสร้างสรรค์ ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา
5. อัตราการลาออกของคณาจารย์มีจำนวนน้อยลง
6. ผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนในสถาบัน ของนักศึกษา

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
5.1 พัฒนาระบบการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.เสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน</li> <li>2.สนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ</li> <li>3.พัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/ สอน และกิจกรรมต่างๆ</li> <li>4.สร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน</li> <li>5.ธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน ที่เหมาะสม การให้เวลาอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น</li> </ol>
5.2 บูรณาการการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เข้ากับการเรียนการสอนในห้องเรียนและกิจกรรมนักศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษาผ่านการเรียนการสอนและกิจกรรมนักศึกษา</li> <li>2.เชื่อมโยงความรู้ในห้องเรียนและกิจกรรมนอกห้องเรียน เพื่อการพัฒนาแนวคิด/งานใหม่ๆ</li> </ol>



## กลยุทธ์ที่ 6 ค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์

### เป้าประสงค์

คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน มีทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์ และมีพฤติกรรม

ในการเรียนรู้ การปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์

### ตัวชี้วัด

ผลสำรวจทัศนคติ และพฤติกรรมในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
6.1 ปลูกฝังค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความเชื่อมั่นในสถาบัน</li> <li>ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรม มีความสำคัญต่องาน</li> </ol>
6.2 สร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามีความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าที่จะแสดงออกความคิดสร้างสรรค์</li> <li>ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน</li> <li>ส่งเสริมให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ</li> <li>ส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับผู้ที่พื้นฐานวัฒนธรรม และประเพณีที่ต่างกัน</li> <li>ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</li> </ol>

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางรุ่งลาวัลย์ สกุลมาลัยทอง เกิดวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ.2516 ที่จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ จาก มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีการศึกษา 2537 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (เกียรตินิยม เหรียญทองเหรียญ) จากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันทำงานที่สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

#### ประวัติการทำงาน

2538 - 2540 โปรแกรมเมอร์ บริษัทแชนป์เอช จำกัด

2540 - 2547 อาจารย์ประจำศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

2547 - 2548 อาจารย์ประจำสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

2548 - 2550 รับทุนการศึกษาจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ ณ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

2550 - 2552 อาจารย์ประจำสำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

2552 รับทุนการศึกษาจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย