กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

Strategies for Enhancing Creative Culture in Thai Higher Education Institutions

- รุ้งลาวัลย์ สกุลมาลัยทอง
  อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
  Runglawan Skulmalaithong
  Instructor, Bangkok University, E-mail: runglawan.s@bu.ac.th
- ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ
  อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
  คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  Sornnate Areesophonpichet
  Professor, Higher Education, Department of Educational Policy, Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University, E-mail: sornnate@gmail.com
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
  อาจารย์ประจำสาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
  คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  Pruet Siribanpitak
  Professor, Ph.D., Education Administration, Department of Educational Policy, Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University, E-mail: pruet.s@chula.ac.th

Abstract

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, 2) the executives of creative industry departments, 3) the instructors of creative industry departments, 4) the personnel of creative industry departments, and 5) students in the fourth year of creative industry departments. The research instruments comprised of an interview, and questionnaires. Data were analyzed through descriptive statistics, and $PNI_{modified}$ technique. 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. The strategies for enhancing creative culture in Thai higher education institutions contained 5 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.

Keywords: Creative Culture, Creative University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา 2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ 3) พัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทย นักวิชาการ และผู้บริหารขององค์กรสร้างสรรค์ 2) ผู้บริหารสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 3) อาจารย์ผู้สอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 4) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และ 5) นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ และ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงบรรยาย และ เทคนิค $PNI_{modified}$ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบาย และเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ 3) โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 4) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ 5) การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ 6) ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์ 7) พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถาบัน กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มี 5 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบาย และเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 2) พัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์สร้างสรรค์ในทุกมิติ 3) พัฒนาระบบสนับสนุนแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา 4) เปลี่ยนกระบวนทัศน์ผู้นำและการจัดโครงสร้างองค์กร 5) บริหารคนเก่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

คำสำคัญ : วัฒนธรรมสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยสร้างสรรค์

บทนำ

การพัฒนากระบวนทัศน์ใหม่กำลังขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน รัฐบาลในหลายประเทศทั่วโลกต่างรับเอาแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) มาใช้ในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ

ด้วยแรงผลักดันจากตลาดและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ความคิดและวัฒนธรรมกลายเป็นปัจจัยการผลิตในการสร้างความแตกต่าง (ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้, 2554) เศรษฐกิจสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์งาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับรากฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคม และเทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่ (อลงกรณ์ พลบุตร, 2554) การสร้างสรรค์เป็นกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับการคิดและจินตนาการ เป็นกิจกรรมที่สร้างขึ้นโดยมีจุดหมายไปสู่ความสำเร็จก่อให้เกิดสิ่งที่ดีมีคุณค่า การสร้างสรรค์มิได้จำเพาะเจาะจงว่าต้องเกี่ยวข้องกับศิลปะเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นพื้นฐานสำหรับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี การเมือง ธุรกิจ และในทุก ๆ สาขาของการดำรงชีวิตประจำวัน (เคน โรบินสัน, 2554) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ก็ได้มีการระบุยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศ 7 ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์แรก "ยุทธศาสตร์การสร้างฐานการผลิตที่ส่งเสริมการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างเข้มแข็งและสมดุล" ก็เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยตรง โดยสามารถสรุปใจความได้ว่าประเทศไทยจะเน้นเป้าหมายการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้อยู่บนแนวคิดของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ พัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของภาคการผลิตและบริการทั้งในระดับวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์และผู้ประกอบการให้มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการศึกษาวิจัยและพัฒนาเชิงลึกในสาขาเศรษฐกิจสร้างสรรค์และทุนวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) เศรษฐกิจสร้างสรรค์จึงเป็นทางเลือกใหม่ในการแข่งขัน เพื่อเป็นทางออกของประเทศไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

การจะขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์กับสังคมไทยในระดับฐานรากได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนากลไกที่จะช่วยให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จได้ โดยกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์จำเป็นจะต้องใช้กลไกการประสานพลังแบบเบญจภาคี อันได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน โดยบทบาทสำคัญของภาควิชาการซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และนักวิชาการอิสระ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่การเป็นประเทศเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ได้แก่ การผลิตบุคลากรด้านงานสร้างสรรค์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนให้นักเรียนนักศึกษาในทุกสาขาวิชาได้รับการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งการสร้างสรรค์กระบวนการในการพัฒนาประชาชนทั่วไปในชุมชนให้สามารถต่อยอดการพัฒนาเอกลักษณ์ของท้องถิ่นสู่ผลิตภัณฑ์และบริการสร้างสรรค์ได้ (ฐิติกร พูลภัทรชีวิน, 2553) สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจสำคัญ 4 ประการ คือ การสอนเพื่อการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม และการทำนุศิลปวัฒนธรรมของชาติ สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อรองรับโลกการทำงานในยุคของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การศึกษาด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ซึ่งเป็นวัฒนธรรมระดับองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น สถาบันอุดมศึกษาควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ

ถึงแม้ว่าปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทยหลายสถาบันจะมีการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันบ้างแล้ว ดังจะเห็นได้จากวิสัยทัศน์ของสถาบัน คือ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีวิสัยทัศน์ในการเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ (Creative University) มหาวิทยาลัยศิลปากรมีวิสัยทัศน์ในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ (Leading Creative University) แต่สถาบันอุดมศึกษายังต้องการกลยุทธ์ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันเพื่อการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของสถาบันที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทย และเพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันสอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ขอบเขตการวิจัย

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) จัดโดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ซึ่งผ่านกระบวนการคัดเลือกพิจารณาจากผลการประเมินโดยนักธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมประกอบกับผลการตัดสินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผู้วิจัยศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) และ 2) กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 15 สาขา เพื่อให้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถ

ใช้ได้กับสถาบันอุดมศึกษาไทยทุกสถาบันไม่จำกัดเฉพาะสถาบันอุดมศึกษากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทั้งนี้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มบุคคล 4 กลุ่ม คือ

2.1 ผู้บริหารในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ได้แก่ คณบดี หรือรองคณบดี หรือผู้ช่วยคณบดี หรือหัวหน้าสาขา

2.2 อาจารย์ที่สอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา

2.3 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

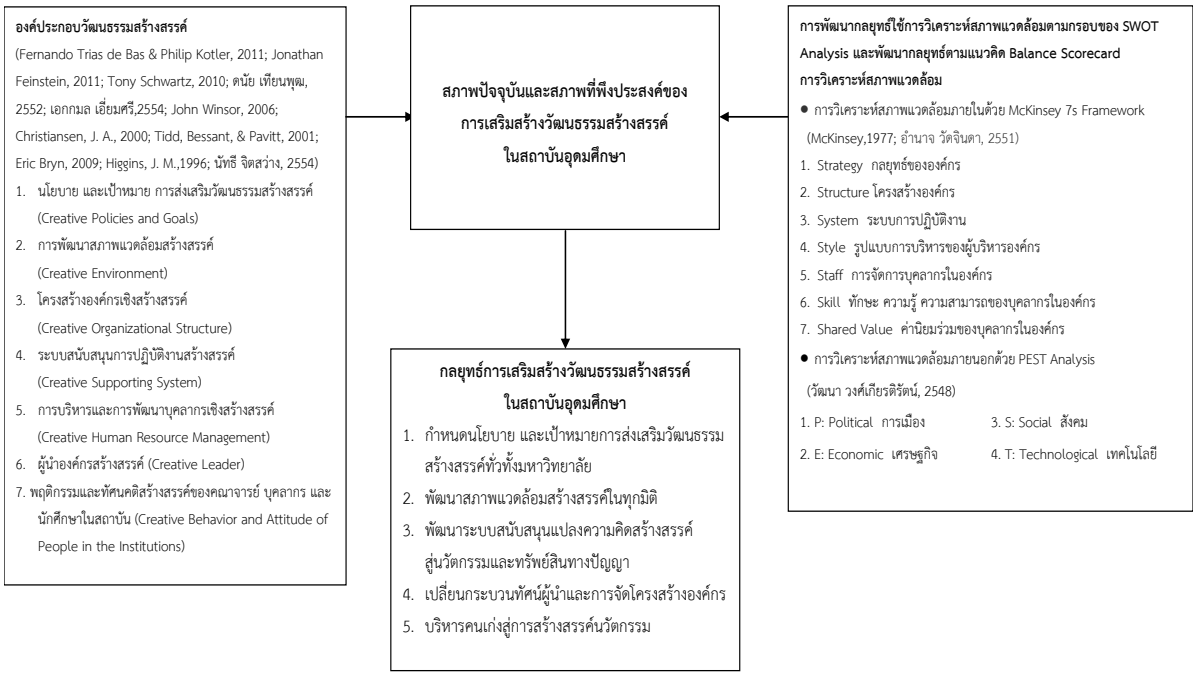
2.4 นักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาในคณะวิชาที่เปิดสอนสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

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

สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) ที่จะศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทั้ง 15 สาขา และได้รับคัดเลือกให้เป็นสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยคณะอนุกรรมการโครงการสร้างองค์ความรู้เพื่อต่อยอดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 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 เป็นสถาบันประเภทเดียวกันและมีขนาดใกล้เคียงกันกับสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในแต่ละสาขา โดยครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐ 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

กรอบแนวคิด



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ใช้การสังเคราะห์ตามแนวคิดของ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Fernando Trias de Bas & Philip Kotler, 2011) ปัจจัยของสภาวะและวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Eric Bryn, 2009) องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Jonathan Feinstein, 2011) การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Tony Schwartz, 2010) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรให้สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (ดนัย เทียนพุฒ, 2552) ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน (เอกกมล เอี่ยมศรี,2554) ลักษณะองค์กรสร้างสรรค์ (John Winsor, 2006) แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรม (Christiansen, J. A., 2000) องค์ประกอบของการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001) และองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม (Higgins, J. M.,1996; นัทธี จิตสว่าง, 2554)

การพัฒนากลยุทธ์ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ผู้วิจัยจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีย์ (McKinney 7s Framework) (อำนาจ วัดจินดา, 2551) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาสและภาวะคุกคามที่จะมีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยใช้แนวคิดของ PEST Analysis (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548)

นิยามศัพท์

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ หมายถึง ค่านิยมร่วมระดับองค์กรที่สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรม ทัศนคติ ของคนในองค์กร ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานใหม่ การมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง ค่านิยมร่วมระดับองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาที่สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรม ทัศนคติ ของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ที่แสดงออกถึงความสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนางานใหม่ ให้ได้ผลผลิตใหม่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน

กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

ดนัย เทียนพุฒ (2552) ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรให้สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรได้นั้น ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ การปลูกฝังแนวคิดทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงต้องผลักดันและสนับสนุนอย่างจริงจัง การนำความคิดสร้างสรรค์ที่พัฒนามาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การปลูกฝังเรื่องการพัฒนานวัตกรรมให้เป็นค่านิยมและความเชื่อในการทำงานไม่ควรใช้กฎเกณฑ์เข้ามาบังคับ การสร้างค่านิยมในการแข่งขันด้านนวัตกรรมภายในองค์กร ท้าทายแนวคิดแต่ไม่ใช่ความขัดแย้งหรือโจมตีซึ่งกันและกัน และการเสาะหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ควรต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และพร้อมที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร แรงจูงใจภายใน (Intrinsic) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic) ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) วัฒนธรรมที่หลากหลายและการทำงานข้ามสายงาน (Multiculturalism and Cross-function) การคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภค (Outside-in) การจัดให้มีพื้นที่ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางานอย่างเหมาะสม และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Space & Facility) การจัดให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Atmosphere) การให้เวลาคิดอิสระแก่บุคลากร (Release Time) และการขจัดความกลัว (Fear) ที่เกิดขึ้นในจิตใจของคนในองค์กร (Fernando Trias de Bas & Philip Kotler, 2011)

ปัจจัยของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการอภิปรายในกลุ่มบุคลากรในองค์กร ความไว้วางใจ ความร่วมมือในการทำงาน และความรู้สึกปลอดภัยของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ และแรงกดดันจากภายนอกที่มีต่อองค์กร (Eric Bryn, 2009) โดยมีองค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ได้แก่ องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในองค์กร ความสัมพันธ์ทางบวกในกลุ่มทีมงาน การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของบุคลากรในองค์กร โครงสร้างการบริหารงานแนวราบ ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ยืดหยุ่นและรวดเร็ว การจัดให้มีทรัพยากรสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์อย่างเพียงพอ การมีระบบจัดจ้างบุคลากรที่ดีเลิศ และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Jonathan Feinstein, 2011)

การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ สามารถทำได้โดย การคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กร การสอนวิธีพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ การสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ การมอบหมายงานให้บุคลากรตามความถนัดและความสนใจ การให้เวลาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการจัด

สภาพแวดล้อมที่ผ่อนคลายให้บุคลากร (Tony Schwartz, 2010) ลักษณะขององค์กรสร้างสรรค์ มักจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (John Winsor, 2006) 1) บุคลากรที่ทำงานเป็นทีม (The Team) มีองค์ประกอบดังนี้ มีจิตวิญญาณความเป็นมนุษย์ (Be More Human) มีการสื่อสารที่รวดเร็ว (Communication Faster) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความเห็นกัน (Dialogue) และมีโอกาสได้ทำสิ่งที่นอกเหนือจากงานประจำ (Break out Your Routine) 2) องค์กร (The Company) ควรมีองค์ประกอบดังนี้ สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นนวัตกรรม (Create an Innovative Environment) มีพื้นที่อย่างเพียงพอ (Space Matters) ส่งเสริมให้คนกล้าคิด (Be Brave) ใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ (Maximize Creative Resources) 3) ลูกค้า (The Customer) ควรมีลักษณะสนุกสนาน (Have Fun) กล้าทดลองแนวคิดใหม่กับลูกค้า (Constantly Experiment) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้า (Be Customer Inspired) ให้องค์กรลงไปคลุกคลีสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Immerse Yourself) และ 4) วัฒนธรรม (The Culture) ควรมีลักษณะดังนี้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานภายในองค์กร (Develop New Relationships) สร้างชุมชน (Build Community) และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้มีหลายรูปแบบ (Develop New Connection)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

1. ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากแนวคิด ทฤษฎี ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์จากแหล่งข้อมูลที่เป็นหนังสือ 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 ประกอบด้วย ผู้บริหารสาขาวิชา จำนวน 30 คน อาจารย์ผู้สอน จำนวน 283 คน บุคลากร จำนวน 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 ($PNI_{modified}$) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ทำการวิเคราะห์แยกกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Academy) และกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์

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

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

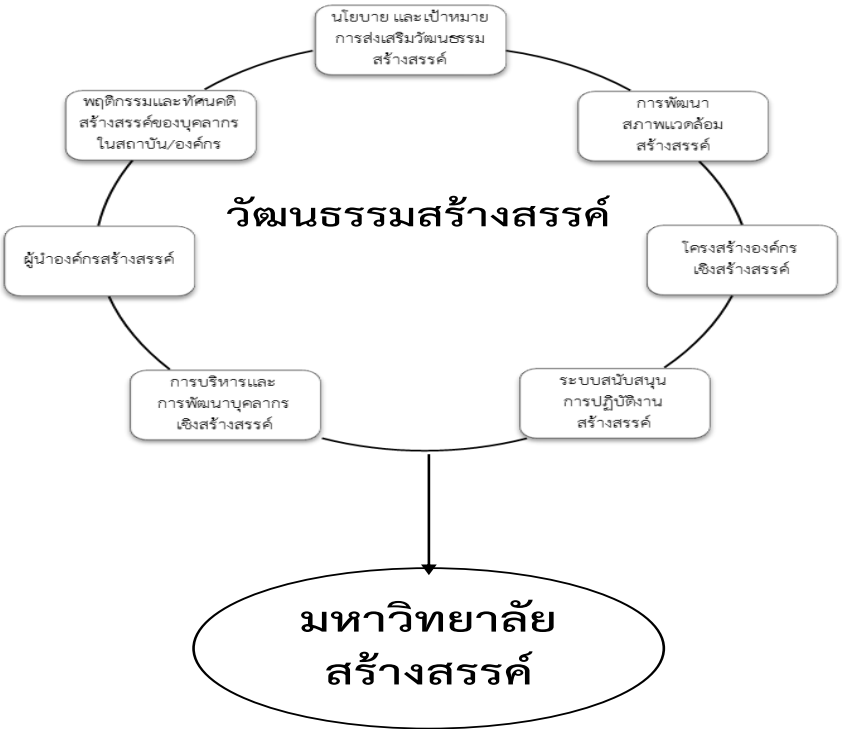
3. กำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษามี 7 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกัน และเป็นปัจจัยสำคัญในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ดังนี้



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

1. นโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Policies and Goals) จากการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ มีการระบุคำว่า “สร้างสรรค์” (Creative) ในปรัชญา หรือวิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ หรือค่านิยมร่วมของสถาบัน และมีการกำหนดความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานให้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรและกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในองค์กรอย่างชัดเจน (Clear Objective) รวมถึงมีนโยบายที่ส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น ให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีวิธีคิด วิธีปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลงานใหม่ ๆ ในสถาบัน และมีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์ (Opportunity) เช่น การจัดโครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือ นวัตกรรมทางความคิด เป็นต้น

2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ (Creative Environment) สถาบันมีการจัดสรรพื้นที่ ในการปฏิบัติงาน/พัฒนางานอย่างเหมาะสม รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันให้สะอาด ร่มรื่น และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (Learning Center) ที่ช่วยสร้างทักษะ ความคิดสร้างสรรค์แก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบันเช่น ห้องสมุด ศูนย์นวัตกรรม หอศิลป์ พิพิธภัณฑ์ ห้องพักผ่อนของนิสิต

นักศึกษา (Student Lounge) เป็นต้น มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ (Facility) ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างทันเวลา อุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ เป็นต้น และมีบรรยากาศ (Atmosphere) ภายในสถาบันที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ คือ บรรยากาศที่สนุก ผ่อนคลาย สบาย ๆ ไม่เร่งรีบหรือเฉื่อยชาจนเกินไป นอกจากนี้สถาบันยังมีการจัดห้องเรียนให้เป็นลักษณะของห้องเรียนอัจฉริยะ (Smart Classroom)

3. โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Organizational Structure) สถาบันมีโครงสร้างการทำงานแนวราบ (Flat) ในลักษณะของคณะกรรมการ หรือทีมงานโครงการ (Project Team) โดยไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization) มีการสนับสนุนให้มีการทำงานในลักษณะแบบข้ามสายงาน (Cross-function) และการทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐาน วัฒนธรรม ประเพณีที่ต่างกัน (Multiculturalism) เพื่อให้บุคลากรในสถาบันมีมุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลาย อันจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สถาบันให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันรักษาความสัมพันธ์ รับฟัง และคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Outside-in/Stakeholder) และนำมาพัฒนางาน หลักสูตร และการเรียนการสอนภายในสถาบัน โดยมีผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสถาบัน ซึ่งในบางสถาบันอาจจะมีตำแหน่งผู้บริหารความคิดสร้างสรรค์ (Chief Creative Officer) เพื่อดูแลการพัฒนาความสร้างสรรค์ของสถาบันโดยเฉพาะเพิ่มขึ้นมาอีกตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอนปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและเปลี่ยนบทบาทเป็น Facilitator หรือ Coach

4. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ (Creative Supporting System) มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างทันเวลา มาช่วยในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน และมีระบบการสื่อสารภายในสถาบัน (Internal Communication) ที่ชัดเจนถึงทุกระดับทั้งจากระดับบนลงล่าง และจากระดับล่างขึ้นบน เพื่อการสื่อสารนโยบาย ติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์แนวคิดสร้างสรรค์ทั้งในรูปแบบวาจา การประชุม ผ่านทางตัวอักษร ติดประกาศ หรือระบบภายในสถาบัน (Intranet) มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดเก็บทั้งแนวปฏิบัติที่ดี (Good-Practice) และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรเข้าไปศึกษาได้ รวมถึงการจัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อระดมความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน และการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังมีระบบควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Risk Control Mechanism) หรือ แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อลดความผิดพลาดและความกังวลในการคิดริเริ่มและการปฏิบัติงานที่อาจผิดพลาดได้

5. การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Human Resource Management) สถาบันมีการเสาะหา คัดเลือก คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาศึกษาและปฏิบัติงานในสถาบัน เช่น การคัดเลือกนักศึกษาที่มีความคิดสร้างสรรค์โดยพิจารณาจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) เข้ามารับทุนนักศึกษาสร้างสรรค์ การคัดเลือกบัณฑิต (Talent) หรือ บุคคลที่มีผลงานสร้างสรรค์ เข้า

มาปฏิบัติงานในสถาบัน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจ มีการสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา คิดผลิตผลงานสร้างสรรค์ โดยให้ผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน (Rewards & Incentive) มีการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการให้เวลาอิสระ (Free Time) ในการปฏิบัติงานมากขึ้น อีกทั้งมีการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผ่านการอบรม/สอน และกิจกรรมต่าง ๆ

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 มีความคิดริเริ่มที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ (Developing better work methods) มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีความร่วมมือกัน (Good Relationship & Corporations) มีความเชื่อมั่นในสถาบัน (Trust) และมีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ (Participation and Openness)

ตอนที่ 2 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยในตอนนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1.1 สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.76) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.31) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยมากสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.38) อยู่ในระดับมาก และโครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

(ค่าเฉลี่ย = 4.14) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ค่าเฉลี่ย = 4.29) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย = 3.56) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

1.2 สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากสุด (ค่าเฉลี่ย =3.49) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=3.25) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยมากสุด (ค่าเฉลี่ย=4.30) อยู่ในระดับมาก และด้านเศรษฐกิจของประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย=4.23) อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย=4.26) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย=3.33) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

2 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.1 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.219 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ($\mathbf{PNI_{modified}}$ = 0.312) และองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ($\mathbf{PNI_{modified}}$ = 0.156)

2.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 0.282 ด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน ($PNI_{modified}$ = 0.312) และด้านของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ($PNI_{modified}$ = 0.231)

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์รอง 23 เป้าประสงค์ 28 ตัวชี้วัด และ 66 แนวปฏิบัติ โดยมีสาระสำคัญของกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย และเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 3 เป้าประสงค์ 4 ตัวชี้วัด และ 9 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์รอง

1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของหน่วยงานสายวิชาการ
2. กำหนดนโยบายและเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของหน่วยงานสายสนับสนุนวิชาการ

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 เปลี่ยนกระบวนทัศน์ผู้นำและการจัดโครงสร้างองค์กร

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 4 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 6 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์รอง

1. เปลี่ยนกระบวนทัศน์ผู้นำ
2. จัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์รายบุคคลและกลุ่ม

กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารคนเก่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง 4 เป้าประสงค์ 8 ตัวชี้วัด และ 19 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์รอง

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

อภิปรายผล

การอภิปรายผลจะอภิปรายตามผลของการวิจัย ใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

1.1 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในสถาบันส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) การกำหนดความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานให้เป็น

กลยุทธ์ของสถาบันและกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในสถาบันอย่างชัดเจน (Clear Objective) นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen, J.A. (2000) ที่กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรสร้างสรรค์หรือองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับความสร้างสรรค์ในทุกระดับ วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011) และ Jonathan Feinstein (2011) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร เกิดขึ้นได้เมื่อมีการผลักดัน/สนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูงมาจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กร ให้ความสร้างสรรค์มีอยู่ในทุกส่วนของการทำงานประจำ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในองค์กร คือ ผู้บริหาร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรายา อักกะโชติกุล (2552) กล่าวถึง ผู้บริหารมีบทบาทต่อการรับรู้การเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญกับการส่งเสริมนวัตกรรม รวมไปถึงการเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริม และชักจูงให้บุคลากรมีการเรียนรู้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ อีกทั้งยังกล่าวถึงวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและส่งเสริมความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่พบมากที่สุด คือ การรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการประกวดและแข่งขันผลงานทางนวัตกรรมภายในองค์กร และการเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดผ่านเว็บไซต์ภายในขององค์กร นอกจากนี้ประชาชนส่วนใหญ่รับรู้ความเป็นองค์กรนวัตกรรมผ่านทั้งทางสื่อบุคคล และสื่ออื่น ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รับรู้ผ่านความโดดเด่น การมีเอกลักษณ์และนำสมัยของตราสัญลักษณ์ เฟอร์นิเจอร์ การจัดสถานที่ และการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ 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 ทำงานในลักษณะโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งเป็นการสนับสนุนการทำงานข้ามสายงานและการทำงานร่วมกับผู้ที่มีมุมมอง ประสบการณ์ที่หลากหลาย และก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในสถาบันซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมที่หลากหลายและการทำงานข้ามสายงาน การได้ทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กรที่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ วัฒนธรรมและประเพณีที่ต่างกัน (Multiculturalism and Cross-function) จะนำไปสู่ความคิดที่หลากหลายและก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน นอกจากนี้ ผลจากการศึกษาเอกสารพบว่า การทำงานเป็นทีม

(Team) ก่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย และนำไปสู่ความสร้างสรรค์ได้ (Fernando Trias de Bas & Philip Kotler, 2011; Eric Bryn, 2009; Jonathan Feinstein, 2011; John Winsor, 2006) แต่ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในบริบทของสังคมไทยนั้น ยังมีความเกรงใจต่อผู้อื่นโดยเฉพาะผู้อาวุโส ดังนั้น หากการทำงานเป็นทีม มีผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจกลุ่ม ที่มีลักษณะครอบงำความคิดผู้อื่น หรือเป็นผู้ที่คนในทีมให้ความเกรงใจ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นขัดแย้ง อาจทำให้ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น นอกจากนี้ ทีมงานที่มีจำนวนมาก อาจก่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิดที่มากเกินไป และส่งผลให้การปฏิบัติงานช้าลง จึงควรจัดสรรวิธีการทำงานให้มีทั้งรูปแบบการทำงานเป็นทีม และรายบุคคล

2. ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.1 โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความต้องการจำเป็นในการปรับเปลี่ยนเพื่อเอื้อต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน ผู้นำองค์กรต้องหาวิธี กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เหมาะกับบริบทของแต่ละสถาบัน แต่ละหน่วยงาน เนื่องจากโครงสร้างการทำงานแบบแนวราบ 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 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อวัฒนธรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในส่วนของโอกาสคือ ด้านเทคโนโลยี และภาวะคุกคามคือ ด้านสภาพสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล และด้านเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ ณิชา ฉิมทองดี (2557) ที่กล่าวถึง โอกาสในการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และภาวะคุกคาม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม

3. กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

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/สนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูงมาจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กร ให้ความสร้างสรรค์มีอยู่ในทุกส่วนของการทำงานประจำ นอกจากนี้ การกำหนดให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัย และกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์อย่างชัดเจนนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen, J.A. (2000) ที่กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรสร้างสรรค์ หรือองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับความสร้างสรรค์ในทุกระดับ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความสร้างสรรค์/นวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ 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 กุสุมาวลี (2552) ที่กล่าวว่า องค์กรที่เป็นองค์กรสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) มักจะประกอบด้วยสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์กรที่สร้างสรรค์ (Creative Environment) เพื่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และแนวคิดของ Tidd, Bessant & Pavitt (2001) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) จะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน นอกจากนี้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ได้รับการสนับสนุนส่งผลโดยตรงต่อความสร้างสรรค์ในองค์กร (McCharen, Song และ Martens, 2011) สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงควรพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยแหล่งเรียนรู้ในสถาบัน ชุมชน และท้องถิ่น สถาบันสามารถพัฒนาให้แหล่งเรียนรู้นั้นเกิดประโยชน์ต่อนักศึกษา โดยเน้นให้นิสิต นักศึกษา ได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับสถานประกอบการ เช่น โครงงาน หรือ โครงการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และ

นำเสนอสู่สังคม จัดเวทีนำเสนอผลงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ จากแหล่งการเรียนรู้ให้นิสิตนักศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

3.3 กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสนับสนุนแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Management) 2) สร้างชุมชนนักสร้างสรรค์ (Creative Community) 3) แปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา และ 4) ร่วมมือกับสถานประกอบการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นกลยุทธ์ที่มีการจัดการความคิดสร้างสรรค์ในมหาวิทยาลัย มีการจัดเก็บความคิดสร้างสรรค์ แนวปฏิบัติที่ดีและข้อผิดพลาด จะช่วยให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ลดความกลัวต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fernando Trias de Bas & Philip Kotler (2011) ที่กล่าวว่า ความกลัว (Fear) เป็นตัวขัดขวางการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคลากร

3.4 กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนกระบวนทัศน์ผู้นำและการจัดโครงสร้างองค์กร มี 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) เปลี่ยนกระบวนทัศน์ผู้นำ และ 2) จัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์รายบุคคลและกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเปลี่ยนมุมมองและพัฒนาทักษะการคิดของผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ ใจกว้าง และมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Eric Bryn (2009) ที่กล่าวว่า ปัจจัยหนึ่งของสภาวะและวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารเปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อนำไปพัฒนาแนวทางการทำงาน มีการสนับสนุนให้เกิดความสร้างสรรค์ ทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานในองค์กร (Amabile, T.M., 1996) เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Higgins (1995) ที่กล่าวว่า รูปแบบผู้นำองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม ได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีการแก้ปัญหา มีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ร่วมกับการเสริมพลังอำนาจ การกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับการทำงานภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นแนวราบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jonathan Feinstein, (2011) และ Christiansen (2000) ที่กล่าวว่า โครงสร้างการบริหารงานแนวราบ (Flat Organization) จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในการทำงาน และยังสอดคล้องสอดคล้องกับ ธวัช บุณยมณี (2550) ที่กล่าวถึงผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญคือ 1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ 2) ใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม 3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 5) ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ 6) ให้การสนับสนุน

และช่วยเหลือลูกน้อง 7) ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ และ 8) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.5 กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารคนเก่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างค่านิยมของการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) สรรหาและพัฒนาคนเก่งสร้างนวัตกรรม 3) จัดสรรค่าตอบแทนผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อยอดเชิงพาณิชย์ และ 4) ให้รางวัลผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จดสิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา เป็นกลยุทธ์ที่ปลูกฝังค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมหาวิทยาลัย สร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2554) ที่กล่าวว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวยังมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกสนุกกับงาน 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 ซึ่งสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปพัฒนางานสร้างสรรค์ได้ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการนั่นเอง 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 และการชี้นชมนโยบายการฝึกอบรม ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการ และมีวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith, Courvisanos, Tuck และ McEachern (2012) ที่กล่าวถึง การจัดการความสร้างสรรค์และ

การจัดการความรู้ส่งผลทางอ้อมต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคล การบริหารบุคคลในลักษณะการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการฝึกอบรมและการให้ภาระงานที่มีความยืดหยุ่น ช่วยพัฒนาความสามารถด้านนวัตกกรรมของบุคคล รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ การให้ความช่วยเหลือในด้านการฝึกอบรมและการคัดสรรบุคคลที่มีคุณภาพเข้าทำงาน จะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. **ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสถาบัน** ผู้บริหารระดับสถาบันสามารถนำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ไปใช้ในการกำหนดนโยบายและการพัฒนาสถาบันเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบัน อีกทั้ง กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พัฒนาขึ้นนี้ สามารถนำไปใช้ได้กับสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้ง 2 กลุ่ม คือ สถาบันอุดมศึกษาไทยในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ไม่อยู่ในกลุ่มสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ผู้บริหารระดับสถาบันควรมีการทบทวนว่าสถาบันของตนได้มีการดำเนินงานในกลยุทธ์ใดไปแล้วบ้าง และกลยุทธ์ใดเป็นกลยุทธ์ที่เร่งด่วนสำหรับสถาบัน รวมถึงการเสริมเพิ่มเติมกลยุทธ์ตามจุดแข็ง และจุดอ่อนของสถาบัน นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมร่วมและทัศนคติที่ดีต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม พื้นที่ปฏิบัติงาน ห้องเรียน แหล่งเรียนรู้ภายในสถาบัน และโครงสร้างองค์กร ที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม จัดสรรค่าตอบแทนหรือรางวัลสำหรับผู้ที่ผลิตผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อยอดในเชิงพาณิชย์ รวมถึงการสนับสนุนการแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา

2. **ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับส่วนงาน/หน่วยงาน** ผู้บริหารระดับคณะวิชา/หน่วยงาน ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะวิชา/หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับนโยบายการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของสถาบัน ส่งเสริมคณาจารย์ และบุคลากรให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายของการจัดการศึกษา และการปฏิบัติงานของสถาบัน โดยคำนึงเสมอว่า บนสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สถาบันต้องมีการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการสถาบัน คณาจารย์และบุคลากรจึงต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถาบัน และจากผลกระทบภายนอกสถาบัน นอกจากนี้ผู้บริหารคณะวิชา/หน่วยงาน ควรมีการจัดอบรม/สัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณาจารย์และบุคลากร เตรียมความพร้อมของคณาจารย์ให้เข้าใจในบทบาทและมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน จัดทำแผนการสอนที่ส่งเสริมทักษะความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษา ส่งเสริมการบูรณาการการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เข้ากับการเรียนการสอนในห้องเรียนและกิจกรรมนักศึกษา รวมถึงการแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา โดยประสานความร่วมมือกับสถานประกอบการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับอาจารย์ผู้สอน อาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาไทยควรทำความเข้าใจกับนโยบายการจัดการศึกษาของสถาบัน มีทัศนคติที่ดีต่อความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดว่าความคิดสร้างสรรค์/ความคิดเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่องาน รวมถึงการเข้ารับการอบรม/สัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้อาจารย์ผู้สอนควรทำความเข้าใจรูปแบบวิธีการสอนและบทบาทในการสอน เปลี่ยนบทบาทการสอนของตนเองให้เป็นแบบ Facilitator หรือ Coach กระตุ้น จุดประกาย ชี้นำ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้มากที่สุดตามศักยภาพและแสดงออกความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายกลยุทธ์ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของสถาบัน

4. การนำกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยไปใช้ในสถาบัน กลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พัฒนาขึ้นนี้เหมาะสมกับการเป็นกลยุทธ์ระยะ 5 ปี กลยุทธ์ที่สถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถนำไปใช้ได้ทันที คือ กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดนโยบาย และเป้าหมายการส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และกลยุทธ์ที่ 5 การบริหารคนเก่งสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม ในการสรรหาและพัฒนาคนเก่งสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการนำไปปฏิบัตินั้น คือ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ในทุกมิติ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยควรพิจารณาความพร้อมในการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน การจัดห้องเรียนในรูปแบบห้องเรียนสร้างสรรค์ และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถเลือกที่จะพัฒนาในส่วนที่มีความพร้อมและเห็นว่าเหมาะสมก่อน ในส่วนของกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสนับสนุนแปลงความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญานั้น สถาบันอุดมศึกษาไทยควรพิจารณาความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบัน และสถาบันอุดมศึกษาไทยต้องใช้ระยะเวลาในการจัดหาข้อมูล เผยแพร่ให้ความรู้เรื่องทรัพย์สินทางปัญญา และระยะเวลาในการขอจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา

ในการผลักดันการดำเนินการตามกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยให้บรรลุผลสำเร็จนั้น ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในสถาบัน ควรมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์นี้ สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเลือกกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งมาพัฒนา หรือเลือกใช้ทั้ง 5 กลยุทธ์เพื่อพัฒนาในทุกๆ ด้าน โดยพิจารณาจากความพร้อม และพันธกิจของสถาบัน/หน่วยงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษารูปแบบการนำกลยุทธ์ทั้ง 5 ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผลกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสาขาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากสาขาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

3. การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย แบบแยกประเภทสถาบันที่มีบริบทของสถาบันต่างกัน และแบบเชิงลึกในแต่ละสถาบัน โดยศึกษาทุกหน่วยงานในสถาบันเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ตรงกับความต้องการและเหมาะกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมากที่สุด

4. การพัฒนากลยุทธ์มหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ และ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช (THE 90th ANNIVERSARY OF CHULALONGKOR UNIVERSITY FUND Ratchadaphiseksomphot Endowment Fund))

รายการอ้างอิง

เคน โรบินสัน. (2545). All Our Future: Creative, Culture and Education. *ในรายงานการประชุมทางวิชาการ การศึกษาเชิงสร้างสรรค์.*, 9-12. (16 มกราคม 2554) ณ ห้องประชุมคองคอร์ด โรงแรม เลอ รอยัล เมอริเดียน กรุงเทพฯ.

ณิชา ฉิมทองดี. (2557). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.* วิทยานิพนธ์ (ค.ด.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดนัย เทียนพุฒ. (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]

ธวัช บุณยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

นัทธี จิตสว่าง. (2554). *จาก Knowledge Management สู่องค์กรนวัตกรรม [Online].* เข้าถึงได้จาก http://www.correct.go.th/temp_image/km.htm [27 มกราคม 2555]

พัชมน อันโต. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ (พย.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วีรายา อักกะโชติกุล. (2552). *การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของครู โดยใช้เทคนิคการสืบสอบแบบชื่นชม.* วิทยานิพนธ์ (ค.ม.). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมบัติ กุสุมาวลี. (2552). *พัฒนาคนและองค์การในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์.* เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559.* กรุงเทพฯ: สูตรไพศาล.

อลงกรณ์ พลบุตร. (2554). *นโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศไทย.* 31 มกราคม 2554 ณ ห้อง 30404 สำนักงานปลัดกระทรวง กรุงเทพฯ.

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). *8 ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน [Online].* เข้าถึงได้จาก http://eiamsri.wordpress.com/2011/05/15/8-ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืน [8 กุมภาพันธ์ 2555]

Amabile, T.M. et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal,* 39, 1154-84.

Christiansen, J. A. (2000). *Building The Innovative Organization***.** Hampshire: Macmillan Press.

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.

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]

McCharen, B., Song, J., & Martens, J. (2011). School Innovation. Educational Management Administration & Leadership, 39(6), 676-694. Doi: 10.1177/1741143211416387

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 Vacational 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]



Runglawan Skulmalaithong,Ph.D., B.S. (Computer Science), Bangkok University M.B.A., Bangkok University Ph.D. (Higher Education), Chulalongkorn University, Instructor Bangkok University.



Sornnate Areesophonpichet,Ph.D., B.Ed. (Art Education), Chulalongkorn University M.Ed. (Art Education), Chulalongkorn University Ph.D. (Higher Education), Chulalongkorn University Professor, Higher Education, Department of Educational Policy, Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University.



Professor Pruet Siribanpitak,Ph.D., B.Ed. (Elementary Education), Chulalongkorn University M.Ed. (Educational Administration), Chulalongkorn University Ph.D. (International and Development Education), University of Pittsburgh, USA Professor, Education Administration, Department of Educational Policy, Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University.