แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

GUIDELINES FOR DEVELOPMENT ORGANIZATIONAL CULTURE OF SCHOOL UNDER CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

จันทร์ประภา ผลประพฤติ (Chanprapa Phonprapreut) [1*]
วรชัย วิภูอุปรโคตร (Vorachai Viphoouparakhot) [2]
[1] นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
[1] Graduate Student, Master of Education in Educational Administration Program, Siam Technology College
[2] อาจารย์ ดร. ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
[2] Dr., Master of Education in Educational Administration Program, Siam Technology College
* Corresponding Author E-mail: chanchanp.02@gmail.com

รับต้นฉบับ 5 พฤษภาคม 2563 ปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 21 สิงหาคม 2563 ลงตีพิมพ์ 30 ธันวาคม 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2562 จำนวน 286 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.889 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 8 ด้านอยู่ในระดับมาก มีเพียง 2 ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความหลากหลายของบุคลากรและการตัดสินใจ 2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 คน เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูควรวิเคราะห์ SWOT ของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและทันต่อสถานการณ์ จัดทำโครงการและกิจกรรมรองรับมาตรฐานที่ตั้งไว้ให้ครบถ้วน บริหารงานแบบกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้ครูรับผิดชอบโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ โดยกำหนดรูปแบบและกระบวนการในการทำงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ส่งครูอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง สนับสนุนให้ครูนำวิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่มี

ประสิทธิภาพมาใช้ ปลูกฝังให้ทุกคนในสถานศึกษารักในองค์กรและมุ่งมั่นในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม จัดกิจกรรมให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ผู้บริหารต้องสร้างค่านิยมที่ดีของสถานศึกษา รณรงค์ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามค่านิยมอย่างต่อเนื่อง เพื่อหล่อหลอมให้เกิดแนวทางการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: แนวทาง, การพัฒนา, วัฒนธรรมองค์กร, สถานศึกษา

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) To study the organizational culture of the schools under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1 and 2) To study the guidelines for the development of organizational culture of the schools under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1, the sample group used in this research were school administrators and teachers in schools under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1 in the academic year of 2019, amount 286 people. The research instruments were questionnaires and interview forms. The questionnaires were checklist form with five leveled rating scale. The reliabilities of the questionnaire was 0.889. The statistics used for data analysis were percentage, mean and standard deviation. For the information from the interview used content analysis.

The results of the research showed that 1) Organizational culture of the schools under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1, it is in a very good level. When considering in each aspect, it was found that 8 aspects were at a very good level. There were only 2 aspects that were at a moderate level, namely the diversity of personnel and decision making. 2) In-depth interviews with 8 school administrators about the guidelines for developing the organizational culture of the school found that administrators and teachers should analyze the SWOT of the school, set the goals, vision, mission of the school in accordance with the policy and the situation. Complete projects and activities to support the established standards. Decentralized management. Providing opportunities for teachers to be responsible for projects and activities by defining the format and process of work. Make the operation manual of the school. Send teacher training for self-improvement. Encourage teachers to adopt new teaching and learning methods. Cultivate everyone in the school to love the organization and strive to work. Giving importance to teamwork. Organize activities for teachers to interact together. Administrators must create good values of the school. Campaign for teachers and personnel in school to continuously practice values in order to create a good practice guidelines for the organization culture of the school that is good and effective.

Key words: Guidelines, The Development, Organizational Culture, School

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 มุ่งจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการปฏิรูปการศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องเสริมสร้างให้มีความหนักแน่น มั่นคงและต่อเนื่อง ให้เป็นแนวทางเดียวกันที่ทุกคนในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติตาม องค์กรใดมีการกำหนดระบบการบริหารงานที่ดี มีระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ย่อมนำพาสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรหลายองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันได้ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม แนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญในการที่จะพัฒนาวัฒนธรรมสถานศึกษาให้ขับเคลื่อนไปได้ด้วยดีนั้นต้องใช้ทั้งความสามารถของผู้บริหารในการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามภายในองค์กร รวมทั้งความร่วมมือของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานั้น ๆ ร่วมมือร่วมใจดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ตามมาตรา 39 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2553) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียนให้มีความแข็งแกร่งจึงเป็นภารกิจที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา แนวทางการดำเนินงานให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการทำงานที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สอดคล้องกับสุพานี สฤษฎีวานิช (2552) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานภายในองค์กรซึ่งเป็นความคิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นรูปแบบ กระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา สถานศึกษาได้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาเป้าหมายในการจัดการศึกษา นำระบบคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีมของบุคลากร การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ขณะที่ ณรงค์เส็งประชา (2554) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการศึกษา ถ้าสถานศึกษาใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะเป็นศูนย์รวมพลังยึดเหนี่ยวบุคลากรเข้าด้วยกัน ทำให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับบุคลากร ชุมชน และสภาพแวดล้อม ผลจากการบริหารงานก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1988) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา 10 ประการ ได้แก่

เป้าหมายของสถานศึกษา การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับนับถือ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต และความหลากหลายของบุคลากร

สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการโยกย้ายบ่อย ทำให้เกิดช่องว่างและปัญหาในการบริหารสถานศึกษา ช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครู โดยเฉพาะปัญหาด้านการปรับตัวในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการปฏิบัติงานของครูจะทำตามที่ผู้บริหารสั่งการเท่านั้น ครูยังขาดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ขาดความกระตือรือร้น และมีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ค่อนข้างน้อย ดังนั้น การมีแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2562) จากเหตุผลข้างต้นดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาวัฒนธรรมสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศในการบริหารงานสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อคุณภาพของสถานศึกษาต่อไป

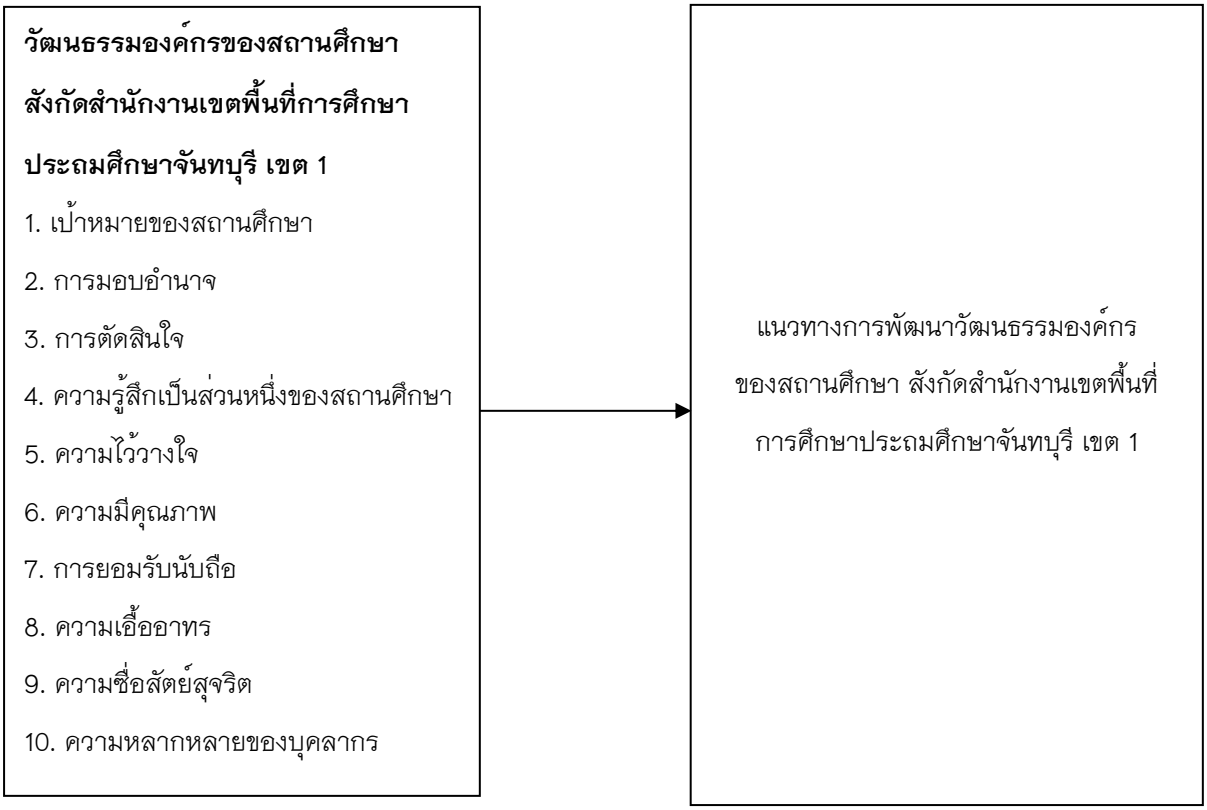
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาจันทบุรี เขต 1

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และระยะที่ 2 เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,116 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 63 คน และครูผู้สอน 1,053 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2562 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 286 คน คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากร

ในแต่ละกลุ่มขนาดโรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) และนำมาเทียบอัตราส่วน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 8 คน โดยคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นด้านการบริหารสถานศึกษาหรือได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนขนาดเล็ก 2 ท่าน ผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนขนาดกลาง 2 ท่าน ผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนขนาดใหญ่ 2 ท่าน และผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 2 ท่าน โดยการสัมภาษณ์ด้านแนวคิด หลักการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview Questions) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) แบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ 1) เป้าหมายของสถานศึกษา 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต 10) ความหลากหลายของบุคลากร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert, 1967) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา โดยให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา รวมถึงหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามโดยนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมด้านเนื้อหาและค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และได้นำไปทดลอง (Tryout) กับผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอนซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน และนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' s Alpha Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่า .889

2) แบบสัมภาษณ์ (In-depth interview Questions)

แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เลือกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 แบบเจาะจง จำนวน 8 คน แล้วสร้างแบบสอบถามเชิงลึกเพื่อการวิจัย เป็นคำถามปลายเปิด (Open ended question)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือจากหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูลการวิจัยผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และจัดส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างและกำหนดวันรับคืน เมื่อครบกำหนดนัดหมายผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามได้จำนวน 286 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งหมด 286 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการโทรติดต่อนัดหมายตารางเวลาการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 8 คน และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามวันเวลาและสถานที่ที่นัดหมายด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียงและจดบันทึกสรุปประเด็นการตอบคำถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนของคำตอบในแบบสอบถามแต่ละชุด นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน นำมาวิเคราะห์โดย

1. แบบสอบถาม ตอนที่ 1 หาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกเป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน ซึ่งแปลความหมายช่วงระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ท (Likert, 1967) ดังต่อไปนี้

4.50-5.00 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

1.50–2.49 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับน้อย

1.00–1.49 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับไม่ดี

3. การวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง นำเนื้อหาที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม เพื่อแยกแยะแนวความคิดจากเนื้อหารายงานการสัมภาษณ์มานำเสนอแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาโดย ภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.34, S.D.= 0.65) รองลงมา คือ ด้านการยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = 4.18, S.D.= 0.70) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.14, S.D.= 0.67) ด้านความเอื้ออาทร ($\overline{X}$ = 4.11, S.D.= 0.69) ด้านความไว้วางใจ ($\overline{X}$ = 4.09, S.D.= 0.70) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.06, S.D.= 0.64) ด้านการมอบอำนาจ ($\overline{X}$ = 4.02, S.D.= 0.71) และด้านความมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00, S.D.= 0.70) ตามลำดับ ส่วนด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความหลากหลายของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.37, S.D.= 0.69) และด้านการตัดสินใจ ($\overline{X}$ = 3.03, S.D.= 0.77) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

จากการศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อศึกษาเป็นรายด้านปรากฏว่ามี 2 ด้าน ที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความหลากหลายของบุคลากรและด้านการตัดสินใจ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งก็คือผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกจากสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน เพื่อต้องการทราบสภาพทั่วไป และสภาพปัญหาของวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการพัฒนาในสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

2.1 สภาพทั่วไปและสภาพปัญหาของวัฒนธรรมองค์กร

สภาพทั่วไปของวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สรุปได้ ดังนี้ 1) สถานศึกษามีการบริหารงานโดยแบ่งตามสายงาน มีหัวหน้างาน หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้าสายชั้น รองหัวหน้าสายชั้น ประธานกลุ่มสาระ และรองประธานกลุ่มสาระ โดยมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียน ตำแหน่งของ

ตนเองตามวาระที่กำหนด 2) ครูและบุคลากรส่วนใหญ่ของสถานศึกษาขนาดเล็กมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง 3) ในการบริหารงานของสถานศึกษาจะให้ทุกภาคส่วน ทั้งชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและตัวแทนของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมเห็นชอบในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา 4) ใช้ระบบความสัมพันธ์แบบพี่น้องในการบริหารงาน มีการพูดคุยสื่อสารกันโดยตรง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและตรงกัน ส่วนสภาพปัญหาของวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สรุปได้ ดังนี้ 1) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษาแนวคิด แนวปฏิบัติในองค์กรยังไม่เป็นแนวทางเดียวกัน ขาดการวิเคราะห์สถานศึกษาในด้านข้อดี ข้อด้อย โอกาส และอุปสรรคเพื่อนำมาจัดทำเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา 2) ด้านการมอบอำนาจ ขาดการมอบอำนาจที่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตงาน และมอบหมายไม่ตรงความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร ครูไม่ลึกซึ้งในบทบาทหน้าที่ของตนเองและไม่สามารถประยุกต์งานให้สอดคล้องกับนโยบายได้ 3) ด้านการตัดสินใจ ครูขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจ และรอการตัดสินใจของผู้บริหาร 4) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ครูยังขาดความรักและผูกพันกับสถานศึกษา มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่และคำสั่ง ครูยังเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม 5) ความไว้วางใจ ขาดโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญและครูบางส่วนไม่ไว้ใจซึ่งกันและกัน 6) ด้านความมีคุณภาพ ขาดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบตามรูปแบบ PDCA ครูและบุคลากรบางส่วนขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง และขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและระบบงานภายในสถานศึกษา 7) ด้านการยอมรับนับถือ ครูและบุคลากรบางส่วนไม่ยกย่องนับถือกันและกัน และครูบางส่วนไม่ได้รับยกย่องชมเชยทำให้ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน 8) ด้านความเอื้ออาทร ขาดการดูแลเอาใจใส่บุคลากรทั้งเรื่องงานและชีวิตความเป็นอยู่ และสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ 9) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ขาดการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครู บุคลากรและนักเรียนดำเนินชีวิตโดยยึดหลักธรรมเป็นหลัก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต 10) ด้านความหลากหลายของบุคลากร มีความแตกแยกด้านความคิด ทัศนคติและความเชื่อ ซึ่งเป็นผลจากความหลากหลายของบุคลากร

2.2 วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการพัฒนาในสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการพัฒนาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยเรียงลำดับด้านที่ต้องได้รับการพัฒนาจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านการตัดสินใจ 2) ด้านความหลากหลายของบุคลากร 3) ด้านความมีคุณภาพ 4) ด้านการมอบอำนาจ 5) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 6) ด้านความไว้วางใจ 7) ด้านความเอื้ออาทร 8) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา 9) ด้านการยอมรับนับถือ 10) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

2.3 แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการตัดสินใจ มอบหมายงานสำคัญให้ครูรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ 2) ด้านความหลากหลายของบุคลากร สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีม โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน และจัดกิจกรรมให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความรักสามัคคี 3) ด้านความมีคุณภาพ นำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้กำหนดรูปแบบและกระบวนการในการทำงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ส่งครูและบุคลากรอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง นำวิธีการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและจัดการระบบงานภายในสถานศึกษา 4) ด้านการมอบอำนาจ บริหารงานแบบกระจายอำนาจ ออกคำสั่งให้ครูรับผิดชอบโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ แนะนำแนวทางการดำเนินงานแก่ครู โดยครูเป็นผู้ดำเนินงานด้วยตนเอง ผู้บริหารจะเป็นผู้สังเกตการณ์ คอยกำกับ ติดตามการทำงานของครู และให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน 5) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในเสนอแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรก้าวหน้าในสายงาน และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ 6) ด้านความไว้วางใจ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงานสำคัญ มีอำนาจในการคิดและตัดสินใจ สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานโดยครูไว้วางใจซึ่งกันและกันให้ปฏิบัติงานแทนกันได้ 7) ด้านความเอื้ออาทร เอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยการสังเกตและสอบถาม จัดสวัสดิการและให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรตามสมควร 8) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหาร ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานศึกษา กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐาน และจัดทำโครงการและกิจกรรมรองรับมาตรฐานที่ตั้งไว้ให้ครบถ้วน 9) ด้านการยอมรับนับถือ ยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา โดยปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและสม่ำเสมอ 10) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต จัดทำโครงการหรือกิจกรรมสนับสนุนคุณธรรมจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์สุจริต ส่งครูและบุคลากรอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ และสร้างแรงจูงใจให้ครู บุคลากรและนักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อความซื่อสัตย์สุจริต โดยการยกย่องเชิดชูผู้ที่เป็นต้นแบบในการทำความดี

อภิปรายผล

1. วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริต อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับคริษฐา เสมานิตย์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านความซื่อสัตย์สุจริต พบว่าอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสถานศึกษาได้เห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของครูและบุคลากร ซึ่งยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมเป็นหลัก ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม การประพฤติปฏิบัติของครูและบุคลากรที่ผู้บริหารให้ความเป็นธรรม พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของ ครูและ

บุคลากร สอดคล้องกับสุภัทรา เวชสรรเสริญ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความซื่อสัตย์สุจริตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะครูทุกคนให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน เพราะเป็นระเบียบ แบบแผนและกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่บุคคลในโรงเรียนนั้นยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน และสอดคล้องกับ ภัคพร เจริญลักษณ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา โดยมีการตั้งเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ เปิดโอกาสให้ครูนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในสถานศึกษาจึงส่งผลให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา มีความไว้วางใจและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ส่งผลให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศ สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมุ่งเน้นเรื่องความสุจริตในหน้าที่การทำงาน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้ศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

2. ผลจากการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ต้องเร่งพัฒนาคือ ด้านความหลากหลายของบุคลากรและการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับสุมาลี ธารทองขจรไกล (2560) ที่ศึกษาความคิดเห็นของครูต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนปทุมวิไล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ด้านความหลากหลายของบุคลากร ผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าของความแตกต่างของบุคลากรที่มีทักษะ ความสามารถและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู การที่สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกันจะก่อให้เกิดความสมดุลและเหมาะสมในการปฏิบัติงานร่วมกัน เนื่องจากความโดดเด่นของแต่ละคนจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการ ด้านเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนในด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุด ในการตัดสินใจผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจและคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเป็นสำคัญ การตัดสินใจที่ดีจะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมาพร ศรีกำพล (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก

3. แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สถานศึกษาควรจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาได้ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อดี ข้อด้อย โอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา

รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตรงกับความต้องการที่จะพัฒนาสถานศึกษา กำหนดโครงการและกิจกรรมที่ตอบสนองกับภารกิจของสถานศึกษา สอดคล้องกับ คริษฐา เสมานิตย์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่ามีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นผลจากการตั้งเป้าหมายของสถานศึกษาชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา บริหารงานแบบกระจายอำนาจ มอบหมายงานสำคัญให้ครูรับผิดชอบ โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนเองเลือก แนะนำแนวทางการดำเนินงานแก่ครู โดยครูเป็นผู้ตัดสินใจและดำเนินงานด้วยตนเอง ผู้บริหารจะสังเกตการณ์ กำกับ ติดตามการทำงาน และให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมเสนอแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีม โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน และจัดกิจกรรมให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความรักสามัคคี นำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้กำหนดรูปแบบและกระบวนการในการทำงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ส่งครูและบุคลากรเข้าอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง สนับสนุนให้ครูนำวิธีการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและจัดการระบบงานภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรก้าวหน้าในสายงาน เอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยการสังเกตและสอบถาม จัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานโดยครูไว้วางใจซึ่งกันและกันให้ปฏิบัติงานแทนกันได้ ยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา โดยปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและสม่ำเสมอ จัดทำโครงการหรือกิจกรรมสนับสนุนคุณธรรมจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์สุจริต ส่งครูและบุคลากรอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ และสร้างแรงจูงใจให้ครู บุคลากรและนักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อความซื่อสัตย์สุจริต โดยการยกย่องเชิดชูผู้ที่เป็นต้นแบบในการทำความดี

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องสร้างค่านิยมที่ดีของสถานศึกษา แล้วรณรงค์ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามค่านิยมอย่างต่อเนื่อง เพื่อหล่อหลอมให้เกิดแนวทางการปฏิบัติที่เหมือนกัน สร้างความเชื่อมั่นให้กับครู โดยผู้บริหารต้องทำให้ครูเห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงานทุ่มเททำงานโดยยึดถือประโยชน์ที่เกิดกับสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นหลัก ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครู ครูอาวุโสต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูใหม่ ทั้งในด้านการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน ปลูกฝังทัศนคติให้ครูมีความรักในองค์กร รักในอาชีพ รักลูกศิษย์ ให้ความสำคัญในเรื่องของการสื่อสาร การสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจกันและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการแก้ไขและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาของตนเองต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 สถานศึกษาควรได้รับการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทราบระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในแต่ละด้าน และนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรได้ตรงตามสภาพปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องวิเคราะห์ SWOT ข้อดี ข้อด้อย โอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบเป้าหมายของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และจัดทำโครงการและกิจกรรมรองรับมาตรฐานที่ตั้งไว้ให้ครบถ้วน

1.3 ด้านการมอบอำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจ ให้ครูรับผิดชอบโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนที่ตนเองถนัดและสนใจ แนะนำแนวทางการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้ครูได้ดำเนินงานด้วยตนเอง ผู้บริหารจะเป็นผู้สังเกตการณ์ คอยกำกับ ติดตามการทำงานของครู และให้คำปรึกษา ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

1.4 ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานสำคัญให้ครูรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ สนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการตัดสินใจ

1.5 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในเสนอแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรก้าวหน้าในสายงาน และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

1.6 ด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงานสำคัญ มีอำนาจในการคิดและตัดสินใจ สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานโดยครูไว้วางใจซึ่งกันและกันให้ปฏิบัติงานแทนกันได้

1.7 ด้านความมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำวงจร PDCA มาใช้กำหนดรูปแบบและกระบวนการในการทำงาน เพื่อทำให้งานเป็นระบบ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ส่งครูอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสอนแบบ Active learning และการสอนโครงงาน โดยในแต่ละปีต้องมีการจัดทำและนำเสนอโครงงานดีเด่นของแต่ละกลุ่มสาระและโครงงานดีเด่นของแต่ละชั้นเรียน สนับสนุนและจัดหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้ครูและบุคลากรได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.8 ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษาหรือเป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติอย่างเสมอภาคและสม่ำเสมอ

1.9 ด้านความเอื้ออาทร ผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยการสังเกตและสอบถาม จัดสวัสดิการและให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรตามสมควร

1.10 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำโครงการหรือกิจกรรมสนับสนุนคุณธรรมจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์สุจริต ส่งครูและบุคลากรอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ และสร้างแรงจูงใจให้ครูบุคลากรและนักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อความซื่อสัตย์สุจริต โดยการยกย่องเชิดชูผู้ที่เป็นต้นแบบในการทำความดี

1.11 ด้านความหลากหลายของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีม โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งการวางแผน การปฏิบัติงานและร่วมประเมินผล จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความรักและสามัคคี

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของครูต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิจัยเชิงคุณภาพในสถานศึกษาต้นแบบด้านวัฒนธรรมองค์กร

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560–2579**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **คู่มือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

คริษฐา เสมานิตย์. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา.** งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณรงค์ เส็งประชา. (2554). **วัฒนธรรมไทย.** กรุงเทพฯ: นวสาสน์การพิมพ์.

ปัทมาพร ศรีกำพล. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2. **วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 10(2), 28–39.**

ภัคพร เจริญลักษณ์. (2561). **วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภัทรา เวชสรรเสริญ. (2556). **การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.** งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุมาลี ธารทองขจรไกล. (2560). **การศึกษาความคิดเห็นของครูต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนปทุมวิไล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี.** งานนิพนธ์ศึกษาศาสตร–มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (2562). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562.** จันทบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน.

Amber Levanon Seligson and Laurie Choi. (2017). **Critical Elements of an Organizational Ethical Culture. Ethics Resource Center.** Retrived January 5, 2020, from www.ethics.org/.

James A. Horton Jr. (2018). **A Descriptive Study of School Climate and School Culture in Selected Public Secondary Schools in New Jersey and New York.** Doctor of Educational, Seton Hall University.

Krejcie, R.V., and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurements.** 30: 607–610.

Olayemi Abiodun O. (2020). Teacher Perception of School Culture and Secondary School Administration in Ibadan North Local Government Area of Oyo State. **Management in Education. 17**(1): 7.

Patterson, K.J. (1988*).* **School Culture.** San Francisco: Jersey Bass.