

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง

The Development of School's Organizational Culture under the Office of Primary Educational Service Area in the Lower Northern Region of Thailand

ทวีพัฒน์ ไมตรีจิตร และคณะ

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และเพื่อออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน 2) เพื่อประเมินแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน มีวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ขั้นตอนที่ 1 ประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 16 คน และครูผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน จำนวน 16 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมเป็น 32 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบประเมิน แบบบันทึก เครื่องบันทึกภาพและเสียง ขั้นตอนที่ 2 ประเมินแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ดำรงหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ศึกษาพิเศษ ซึ่งเป็นบุคคลที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท และปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง มาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปีจำนวน 17 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินองค์ประกอบของแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนา จำนวน 4 ลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมภาวะผู้นำทางการศึกษา 2) วัฒนธรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ และ 4) วัฒนธรรมเป็นครูด้วยจิตวิญญาณในวิชาชีพครู และแบบ

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ และ 3) เป้าประสงค์ มี 4 เป้าประสงค์ คือ เป้าประสงค์ที่ 1 วัฒนธรรมภาวะผู้นำทางการศึกษา มีประเด็นกลยุทธ์ เพื่อยกระดับสภาวะผู้นำทางการศึกษาและสร้างสภาวะผู้นำร่วมทางการศึกษา เป้าประสงค์ที่ 2 วัฒนธรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีประเด็นกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป้าประสงค์ที่ 3 วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ มีประเด็นกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัด และเป้าประสงค์ที่ 4 วัฒนธรรมเป็นครูด้วยจิตวิญญาณในวิชาชีพครู มีประเด็นกลยุทธ์ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานในวิชาชีพครู ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์จะมี กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัดเป็นองค์ประกอบ 2) ผลการประเมินแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ด้านความสอดคล้องความเหมาะสม ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ ระหว่างองค์ประกอบของแบบการพัฒนาโดยภาพรวม มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

Abstract

The purposes of this research were 1) to study current state of the schools' organizational culture affecting the quality development of school educational management in order to design the development of the school's organizational culture, and 2) to evaluate the organizational culture development plan. There were 2 methods in conducting research as follows: 1. Having a participatory meeting with the AIC technique integrated with the development of the schools' organizational culture strategic planning. The samples used in this research were 16 administrators and 16 teachers working for at least 10 years in the school. There were 32 in total selected by means or purposive sampling. The research instrument was a participatory meeting with the AIC technique integrated with the development of the school's organizational culture and strategic planning, evaluation forms, record forms, recording audio and visual cameras. 2: Evaluating the organizational culture development plan of schools under the Office of primary educational service area in the lower northern region of Thailand by 17 subjects by means of purposive sampling from educational administrators, school administrators, supervisors with Ph.D. degrees and at least 10 consecutive years working in the region. The research tool was the qualitative assessment

form of school organizational culture plan under the Primary Educational Service Area Officers in the lower northern region. The data were analyzed by using mean, standard deviation and content analysis.

The findings were as follows: 1) The current state of the school's organizational culture affecting quality development of the school's educational management stated that there were 4 key characteristics as follows: (1) culture of leadership in education, (2) culture of participation in school administration, (3) innovative culture in making use of new technologies, and (4) teachers' culture in maintaining teaching professional spirit. The development of the school's organizational culture consisted of (1) vision, (2) mission, and (3) goals. The four goals were: 1. Culture of leadership in education with its strategic issues enhancing its leading role in academic excellence and to build co-leaders in education. This goal adopted four strategies, 10 measures and 10 key performance indicators. 2. Culture of participation in school administration. Its strategic issue was to develop a school-based administrative system. This goal embraced 1 strategy, 4 measures, and 4 key performance indicators. 3. Innovative culture in making use of technologies in education management. Its strategic issues were to enhance the efficacy of creating innovation and applying technology in teaching and learning activities. The goal was adopted into three strategies, three measures and six key performance indicators, and 4. Teachers' culture in maintaining teaching professional spirit in order to enhance teaching career performance. Each goal embraced strategies, measurements, and key performance indicators. 2) The results of the evaluation in the development of schools' organizational culture in consistency, appropriateness, usefulness and the feasibility state its overall picture showed the consistency, appropriateness, usefulness, and feasibility at a high level.

KEYWORD: SCHOOL'S ORGANIZATIONAL CULTURE

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์กรที่เกิดจากผลรวมของ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และบรรทัดฐานที่บุคคลในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันมาอย่างยาวนาน วัฒนธรรมองค์กร จึงมีความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเรียกโดยรวมว่า พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ตามแนวคิดของกลุ่มนักคิดแนวทางที่นิยม (Functionalism) วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

แฮนดี้ (Handy, 1993) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร เป็นการศึกษาพฤติกรรมองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่การทำนายผลลัพธ์และประเมินวัฒนธรรมองค์กรในฐานะที่เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งส่งผลในเรื่องของความก้าวหน้าหรือล้าหลังขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรช่วยในการหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรให้ความสนใจใน กฎ กติกา ในการอยู่ร่วมกันและช่วยให้การปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียว การบริหารองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร (เพ็ชรี รูปะวิเชตร, 2554) ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีทั้งวัฒนธรรมที่ดีหรือแข็ง และวัฒนธรรมที่ไม่ดี หรืออ่อนแอ ซึ่ง ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี หรืออ่อนแอมักจะเติบโตเร็วกว่า และมีอิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าวัฒนธรรมที่ดี เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี มักจะเป็นวัฒนธรรมที่สร้างประโยชน์ทางลบให้บุคลากรภายในองค์กรมากกว่า

สร้างคุณค่าให้กับองค์กร จึงทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ถูกรอบงำด้วยอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีมักจะมีกลุ่มคน บางกลุ่มที่ไม่หวังดีต่อองค์กรเป็นตัวเร่งให้วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีเติบโตอย่างรวดเร็ว

วิวัฒนาการทางด้านสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งในปัจจุบัน และที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังเช่นความต้องการทักษะที่จำเป็นของสังคมในศตวรรษที่ 21 มีผลทำให้เป้าหมายที่เป็นความต้องการของการจัดการศึกษาในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางลักษณะที่มีการยึดถือกันมาทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบัน จึงไม่มีความเหมาะสมทั้งในด้านของปริมาณ สัดส่วน และระดับความถี่ กับการนำมาใช้กับเหตุการณ์ปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดเป็นปัญหาอุปสรรคต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากกว่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดคุณภาพของโรงเรียน

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2556) ได้กล่าวไว้ว่า การแก้ปัญหาเรื่องคุณภาพการศึกษาของไทย โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐานแม้จะมีความพยายามปฏิรูปการศึกษามากกว่า 10 ปี ตั้งแต่การปฏิรูปรอบแรกเมื่อปี 2542 จนมาถึงการปฏิรูปรอบที่สอง เมื่อปี 2552 ก็ยังไม่สามารถทำให้คุณภาพการศึกษาของประเทศดีขึ้นได้อย่างทั่วถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างเป็นภูมิภาคหนึ่งที่มีผลการจัดการศึกษาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพภายนอก (รอบแรก

พ.ศ. 2544-2548) โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตภาคเหนือ มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกที่ได้มาตรฐานเพียงร้อยละ 30 ของสถานศึกษาในเขตภาคเหนือ (วิทยากร เชียงกูล, 2551)

ปัญหาเรื่องคุณภาพการศึกษาอาจเกิดมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น ความขาดแคลนด้านงบประมาณ ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือปัญหาด้านภูมิประเทศที่อยู่ห่างไกลกันดาร แต่เมื่อพิจารณาสาเหตุตามแนวคิดของกลุ่มนักคิดแนวทางที่นิยม (Functionalism) แล้วทำให้เห็นความสำคัญของปัจจัยในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นอย่างมาก ดังเช่น วิชิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมการสอน เป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันอย่างยาวนานยากที่จะเปลี่ยนแปลง และมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2556) ได้กล่าวไว้ว่า เรื่องคุณภาพการศึกษาของไทยเกิดจากการขาดวัฒนธรรมความรับผิดชอบของผู้ปกครอง ความรับผิดชอบของโรงเรียน และความรับผิดชอบของครู ไม่ใช่เรื่องการขาดแคลนทรัพยากร

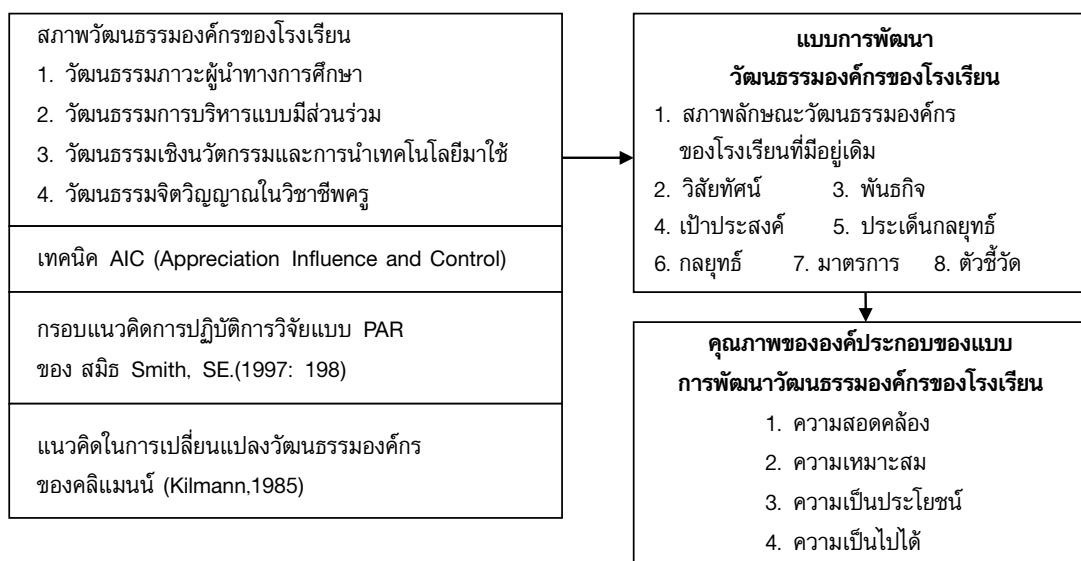
จากสภาพปัญหาและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ผู้วิจัยทำการวิจัยเพื่อออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ซึ่ง วิเชียร วิทยอุดม (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นไปได้ยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้จากการสั่งการบังคับจากเบื้องบนจะต้องใช้วิธีการให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม และเมื่อพิจารณาตามแนวคิดของนักบริหารแล้วสิ่งที่จะพาไปให้บรรลุจุดหมายของการพัฒนาได้นั้น กิจกรรมประการแรกของผู้บริหาร คือ หากกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติล่วงหน้า หรือ เรียกกันโดย

ทั่วไปว่า การวางแผน (สาคร สุขศรีวงศ์, 2553) สำหรับแผนการปฏิบัติที่จะทำให้เห็นภาพรวมสิ่งที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาได้ดีที่สุดคือ แผนกลยุทธ์ และกระบวนการประชุมด้วยเทคนิค AIC (Appreciation Influence and Control) เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพานิ สฤษฎีวานิส, 2549) ทั้งนี้เมื่อได้วิเคราะห์ 1) กรอบแนวคิดการปฏิบัติการวิจัยแบบ PAR (Participatory Action-Research Praxiology) ของ Smith (1997: 198) 2) กระบวนการประชุมด้วยเทคนิค AIC (Appreciation Influence and Control) 3) แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของ คิลแมนน์ (Kilmann, 1985) และ 4) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ แล้วพบว่าสามารถนำมาบูรณาการแบบองค์รวม (Holistically Integrative Research) เพื่อใช้เป็นกระบวนการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในครั้งนี้ได้ โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 1

วัตถุประสงค์

เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง โดยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาสภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพในการ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จัดการศึกษาของโรงเรียน และออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

2. ประเมินแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน มีขอบเขตของการวิจัย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับ แนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโดยใช้วิธีวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม

(Holistically Integrative Research) ระหว่างกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ด้วยเทคนิค AIC (Appreciation Influence and Control) บูรณาการร่วมแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) มีขั้นตอนของเทคนิค AIC เป็นขั้นตอนหลัก ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 A (Appreciation) ขั้นการทบทวนประสบการณ์และสร้างจิตสำนึกร่วมกัน ขั้นตอนที่ 2 I (Influence) ขั้นสร้างพลังความคิดให้มีอิทธิพลต่อการพัฒนา และขั้นตอนที่ 3 C (Control) ขั้นการสร้างแนวทางปฏิบัติและการควบคุม แล้วกร่างแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนนำเสนอที่ประชุมเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลของร่างแบบและสอบถามข้อมูลจากนันทามติที่ประชุม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและครู

ผู้ปฏิบัติการสอน อยู่ในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเจาะจงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเจาะจง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เลือกมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี จำแนกออกเป็นกลุ่มเครือข่ายพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษา 9 เครือข่าย เครือข่ายละ 2 โรงเรียน รวมจำนวน 18 โรงเรียน รวมประชากรผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน 18 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียน 18 คน รวมเป็น 36 คน

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิการปฏิบัติการสอน ที่อยู่หรือเคยอยู่ในโรงเรียนหรือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่จังหวัดในเขตภาคเหนือตอนล่าง ไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกทางการศึกษา

วิธีการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับแนวคิด

การสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1. การเตรียมและวางแผนการประชุม

มีการเตรียมและวางแผนการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ด้วยเทคนิค AIC (Appreciation Influence and Control) บูรณาการร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ดังต่อไปนี้

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การประชุมด้วยเทคนิค AIC แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การวางแผน และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1.2 นำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เพื่อการบูรณาการระหว่างกระบวนการปฏิบัติการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ด้วยเทคนิค AIC (Appreciation Influence And Control) กับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) มาออกแบบกระบวนการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับ แนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เพื่อออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ได้กระบวนการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เพื่อออกแบบการพัฒนานวัตกรรมองค์กรของโรงเรียน โดยสรุปแสดงได้ดังภาพที่ 2

1.3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ 2) แบบบันทึกสรุปผลการประชุมชนิดปลายเปิด 3) จัดหาเครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป กล้องถ่ายวิดีโอ คอมพิวเตอร์

1.4 กำหนดวันเวลาและสถานที่จัดประชุม ติดต่อประสานงาน วิทยากร ผู้ร่วมดำเนินการประชุม และผู้เข้าร่วมประชุม

2. ขั้นตอนประชุมปฏิบัติการ

การประชุมปฏิบัติการแบ่งผู้เข้าร่วมประชุมออกเป็นกลุ่มย่อย ดังนี้ กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจะแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมตำแหน่งครูผู้ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียน แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน การประชุมมุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งในระดับของผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มใหญ่ และในระดับกลุ่มย่อย การปฏิบัติการครั้งนี้ดำเนินการประชุมตามขั้นตอนของกระบวนการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ตามที่ได้สรุปแสดงไว้เป็นภาพที่ 2 (หน้า 7) โดยแบ่งการประชุมออกเป็น 3 วัน ดังนี้ ประชุมปฏิบัติการวันที่ 1 เป็นการประชุมปฏิบัติการในขั้นตอน A (Appreciation) ชั้น A-1 ถึง ชั้น A-4 ประชุมปฏิบัติการวันที่ 2 เป็นการประชุมปฏิบัติการในขั้นตอน A (Appreciation) ชั้น A-5 ถึงขั้นตอน

I (Influence) ชั้น I-4 ประชุมปฏิบัติการวันที่ 3 เป็นการประชุมปฏิบัติการในขั้นตอน I (Influence) ชั้น I-5 ถึงขั้นตอน C (Control) ชั้น C-4 โดยสรุปขั้นตอนของกระบวนการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เพื่อออกแบบการพัฒนานวัตกรรมองค์กรของโรงเรียนได้ ดังภาพที่ 2

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 เก็บข้อมูลขณะประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป กล้องถ่ายวิดีโอ บันทึกภาพและเสียงตลอดเวลาขณะประชุมปฏิบัติการ และใช้คอมพิวเตอร์บันทึกข้อมูลในแบบสรุปผลการประชุมในทุกขั้นตอนของการสรุปผลการประชุมกลุ่มใหญ่ โดยผู้วิจัย และช่วยวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ที่ได้บันทึกข้อมูลไว้ในเครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป กล้องถ่ายวิดีโอ และแบบสรุปผลการประชุมตามที่กำหนดไว้มาตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ตีความตามหลักการที่เป็นจริงตามบริบท (Content) ของข้อมูลที่ได้บันทึกจากการประชุมปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ความเป็นจริงตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

ขั้นตรวจสอบข้อมูล		ร่างแบบการพัฒनावัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน	
การปฏิบัติการวิจัยแบบ PAR ของ Smith (1997: 198)	C (Control)	ชั้น C-4 จัดทำตัวชี้วัด (กลุ่มใหญ่)	
		ชั้น C-3 จัดทำตัวชี้วัด (กลุ่มย่อย)	
		ชั้น C-2 สรุปมาตรการ (กลุ่มใหญ่)	
		ชั้น C-1 สรุปมาตรการ (กลุ่มย่อย)	
	I (Influence)	ชั้น I-6 จัดลำดับความสำคัญและจำแนกกลยุทธ์ (กลุ่มใหญ่)	
		ชั้น I-5 จัดลำดับความสำคัญและจำแนกกลยุทธ์ (กลุ่มย่อย)	
		ชั้น I-4 คิดค้นหากกลยุทธ์ (กลุ่มใหญ่)	
		ชั้น I-3 คิดค้นหากกลยุทธ์ (กลุ่มย่อย)	
		ชั้น I-2 สร้างประเด็นกลยุทธ์ (กลุ่มใหญ่)	
		ชั้น I-1 สร้างประเด็นกลยุทธ์ (กลุ่มย่อย)	
	A (Appreciation)	ชั้น A-6 สร้างพันธกิจและเป้าประสงค์ (กลุ่มใหญ่)	
		ชั้น A-5 สร้างพันธกิจและเป้าประสงค์ (กลุ่มย่อย)	
		ชั้น A-4 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ต้องการภายใน 5 ปี (กลุ่มใหญ่)	
		ชั้น A-3 กำหนดลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ต้องการภายใน 5 ปี (กลุ่มย่อย)	
		ชั้น A-2 ร้อยอดีตถึงปัจจุบัน ทบทวนลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน (กลุ่มใหญ่)	
		ชั้น A-1 ร้อยอดีตถึงปัจจุบัน ทบทวนลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน (กลุ่มย่อย)	
		ชั้น A-0 ทำให้กระจ่าง เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร (กลุ่มใหญ่)	
	เทคนิค AIC	บูรณาการร่วมกับ	แนวคิดการสร้างหรือการพัฒनावัฒนธรรมองค์กร และ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC

บูรณาการร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒनावัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เพื่อออกแบบการพัฒनावัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

4.2 นำข้อมูลสภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อ 4.1 มาใช้เป็นข้อมูล เพื่อดำเนินการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้วยเทคนิค AIC บูรณาการ ร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในขั้นตอนต่อไป

4.3 เมื่อดำเนินการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC บูรณาการร่วมกับแนวคิดการสร้างหรือการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จนครบทุกขั้นตอนแล้ว นำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการประชุมปฏิบัติการดังต่อไปนี้ 1) ชั้น A-2 สภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2) ชั้น A-4 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ชั้น A-6 สร้างพันธกิจและเป้าประสงค์ 4) ชั้น I-2 สร้างประเด็นกลยุทธ์ 5) ชั้น I-6 จัดลำดับความสำคัญและจำแนกกลยุทธ์ 6) ชั้น C-2 สรุปมาตรการที่ได้ และ 7) ชั้น C-4 สรุปตัวชี้วัด มาจัดทำเป็นร่างแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

5. การตรวจสอบข้อมูล

ประชากรเป็นกลุ่มเดียวกันกับที่เข้าร่วมประชุม เพื่อออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โดยการนัดประชุมอีกครั้งหนึ่งเป็นเวลา 1 วัน โดยการนำร่างแบบการพัฒนา

วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนให้ผู้ร่วมประชุมศึกษา แล้วตรวจสอบความตรง ความครอบคลุมของเนื้อหาตามที่ต้องการหรือได้กำหนดไว้หรือไม่ พร้อมทั้งให้อภิปรายและเสนอความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ และหาข้อสรุป ท้ายสุดของการประชุมนำเสนอร่างแบบพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ที่ปรับปรุงตามที่ประชุมเสนอให้แก้ไข แล้วขอฉันทามติของผู้เข้าร่วมประชุม

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของร่างแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลมาเป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อประเมินคุณภาพขององค์ประกอบของแบบ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความสอดคล้อง ระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์ 2) ด้านความเหมาะสม 3) ด้านความเป็นประโยชน์ และ 4) ด้านความเป็นไปได้ ระหว่างประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และข้อเสนอเพิ่มเติม

2.2 นำเครื่องมือประเมินคุณภาพขององค์ประกอบของแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่จากข้อ 2.1 ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ระหว่าง 0.60-1.00

2.3 นำเครื่องมือที่ได้จาก ข้อ 2.2 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ประเมินองค์ประกอบ

ของแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้การคำนวณ หาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ได้ค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.51 ตัดสินว่ามีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended Form) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง พบว่าโรงเรียนเกิดสภาวะขาดผู้นำทางการศึกษาด้านวิชาการ มีการบริหารงานแบบอำนาจนิยม ใช้ระบบอุปถัมภ์ และยึดมั่นในระบบอาวุโส ขาดความโปร่งใสในการบริหาร ยังไม่สามารถใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม หรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างแท้จริง ครูผู้สอนยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน จุดเด่นยังมีครูส่วนใหญ่ยังยึดมั่นในจรรยาบรรณและจิตวิญญาณในวิชาชีพครู

และผลการออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนได้แบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบจำนวน 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ และ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นกลยุทธ์

5) กลยุทธ์ 6) มาตรการ และ 7) ตัวชี้วัด โดยมีเป้าประสงค์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน 4 เป้าประสงค์ ดังนี้

เป้าประสงค์ที่ 1 วัฒนธรรมภาวะผู้นำทางการศึกษาประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำทางการศึกษาและสร้างสภาวะผู้นำร่วมทางการศึกษา มีกลยุทธ์ที่ 1 ถึงกลยุทธ์ที่ 4 เป็นองค์ประกอบ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1) พัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้ที่มีความเข้าใจ ในหลักสูตรเนื้อหาวิชาการ เทคนิคการสอน และการวัดผลประเมินผลอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง มีมาตรการเป็นองค์ประกอบ 3 มาตรการ ได้แก่ มาตรการที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จัดให้มีการอบรม เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้เข้าใจใน เรื่อง การบริหารหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทำการทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจใน เรื่อง การบริหารหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานำผลการทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจใน เรื่อง การบริหารหลักสูตรการจัดการ ศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขผู้บริหารที่มีผลการสอบไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 2) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียน

เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ทำหน้าที่เช่นผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีมาตรการเป็นองค์ประกอบ 3 มาตรการ คือ มาตรการที่ 1 กำหนดให้มีการริเริ่มแผนงานโครงการที่สามารถเชื่อมโยงได้ว่าจะเกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 2 กำหนดให้ผู้แทนผู้ปกครองนักเรียน คณะครู หรือผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชนผู้แทนองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่าของโรงเรียน ผู้นำทางศาสนาในท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิหรือภูมิปัญญาในท้องถิ่น ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนงานและโครงการของโรงเรียน มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 3 กำหนดให้ต้องมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานของโรงเรียน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจ และสร้างความตระหนักในการเข้ามาทำหน้าที่ที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ในการพัฒนาโรงเรียน มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 3) ยกระดับการมีเงื่อนไขที่มีผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครูผู้ปฏิบัติการสอนมี มาตรการเป็นองค์ประกอบ 2 มาตรการ ได้แก่ มาตรการที่ 1 กำหนดให้มีการจัดทำเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการมีส่วนร่วม โดยให้น้ำหนักของคะแนน ในตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนของครูตามแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับที่มากกว่าตัวชี้วัดอื่น ๆ มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 2 นำเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

ที่ได้จากมาตรการที่ 1 มาใช้ในการพิจารณาเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน และหรือนำไปใช้ในการให้การยกย่องเชิดชูเกียรติและให้รางวัลใจอื่น ๆ มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 4) ยกระดับให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทำการสอนได้แสดงถึงความเป็นผู้นำทางการศึกษามี มาตรการเป็นองค์ประกอบ 2 มาตรการ ได้แก่ มาตรการที่ 1 กำหนดให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนต้องเข้าใจหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ เทคนิคการสอน และการวัดผลประเมินผลในสาระวิชาที่ตนเองรับผิดชอบทำการสอนอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน เพื่อสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ให้แก่ครูในโรงเรียน มีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นองค์ประกอบ 1 ตัวชี้วัด

เป้าประสงค์ที่ 2 วัฒนธรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ พัฒนาระบบการบริหารงานแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบและกลไกในการบริหารโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (good governance) เป็นองค์ประกอบ มี มาตรการเป็นองค์ประกอบ 2 มาตรการ ได้แก่ มาตรการที่ 1 กำหนดให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทำการสอนต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ เทคนิคการสอน และการวัดผลประเมินผลในสาระวิชาที่ตนเองรับผิดชอบทำการสอนอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง มีตัวชี้วัดความสำเร็จ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะเกี่ยวกับการจัดกระบวนการ

เรียนรู้ให้แก่นักเรียน เพื่อสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ให้แก่ครูในโรงเรียน มีตัวชี้วัดความสำเร็จ 1 ตัวชี้วัด

เป้าประสงค์ที่ 3 วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาใช้ ประกอบไปด้วย ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา มีกลยุทธ์ที่ 6 ถึงกลยุทธ์ที่ 8 เป็นองค์ประกอบ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 6 ยกระดับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน มีมาตรการเป็นองค์ประกอบ 1 มาตรการ คือ โรงเรียนต้องให้ความสำคัญการนำเอกสารและเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการสืบค้นข้อมูล และจัดการกระทำระบบข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งใช้ในการสื่อสารเพื่อการบริหารงานทุก ๆ ด้านให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดความสำเร็จ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาศักยภาพข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ มีความสามารถในการใช้ สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการศึกษา มีมาตรการเป็นองค์ประกอบ 1 มาตรการ คือ โรงเรียนต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถในการใช้สื่อและเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียนมีตัวชี้วัดความสำเร็จ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 8 สร้างทีมงานและเครือข่ายในการค้นหา การสร้างและการพัฒนาปรับปรุงนวัตกรรมนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน มีมาตรการเป็นองค์ประกอบ 1 มาตรการ คือกำหนดให้โรงเรียนมีการสร้างทีมงานและเครือข่ายทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนเพื่อ

ช่วยเหลือพึ่งพาการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการค้นหาการสร้างและการพัฒนาปรับปรุงนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้ในการบริหาร และการจัดการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน มีตัวชี้วัดความสำเร็จ 2 ตัวชี้วัด

เป้าประสงค์ที่ 4 วัฒนธรรมเป็นครูด้วยจิตวิญญาณในวิชาชีพครู ประกอบไปด้วย ประเด็นกลยุทธ์ ยกระดับการปฏิบัติงานในวิชาชีพครู มีกลยุทธ์ที่ 9 เป็นองค์ประกอบ คือ เสริมสร้างศักยภาพและสมรรถภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณครู มีมาตรการ 4 มาตรการเป็นองค์ประกอบ ได้แก่ มาตรการที่ 1 มีการริเริ่มและจัดกิจกรรมที่เป็นการเสริมสร้างศักยภาพ และสมรรถภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณครูที่ตรงกับปัญหาและหรือตรงกับความต้องการช่วยเหลืออย่างแท้จริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด มีตัวชี้วัดความสำเร็จ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 2 เปิดโอกาสและส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด ได้แสวงหาและรับการพัฒนาศักยภาพและสมรรถภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณครูได้ตามความต้องการ มีตัวชี้วัดความสำเร็จ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 3 มีการประเมินสมรรถภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ ครูของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด ตามตัวชี้วัดแบบมีส่วนร่วม และโปร่งใสน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง มีตัวชี้วัดความสำเร็จ 1 ตัวชี้วัด มาตรการที่ 4 กำหนดให้นำผลการประเมินศักยภาพและสมรรถภาพครู ตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณครูมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน และหรือนำมาใช้ในการให้การยกย่องเชิดชูเกียรติ และให้แรงจูงใจอื่นๆ อย่างเป็นทางการ มีตัวชี้วัดความสำเร็จ 1 ตัวชี้วัด

2. ผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบของแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์ และผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ระหว่าง ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัดทุกองค์ประกอบ โดยภาพรวมมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงบูรณาการร่วม (Holistically Integrative) ส่วนหนึ่งบูรณาการกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จึงทำให้ได้แบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน อิงรูปแบบแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) สภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) เป้าประสงค์ 5) ประเด็นกลยุทธ์ 6) กลยุทธ์ 7) มาตรการ และ 8) ตัวชี้วัด เน้นให้บุคลากรหลักในโรงเรียนซึ่งได้แก่ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทำการสอน และผู้บริหารโรงเรียนได้มีส่วนร่วมกันปฏิบัติการออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะการที่จะพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรได้นั้นยากที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงได้โดยวิธีการสั่งการบังคับจากเบื้องบน จะต้องใช้วิธีการแบบให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม (วิเชียร วิทยอุดม, 2551) และเป็นตาม

หลักการของกระบวนการประชุมด้วยเทคนิค AIC ที่ถือว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับการวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ได้ (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2556) ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายผล ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

1. สภาพลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน (1) โรงเรียนเกิดภาวะขาดผู้นำทางการศึกษาด้านวิชาการมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกุณา อินอยู่ (2557) ที่ได้ศึกษาปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 และ เขต 2 พบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับน้อย อาจเป็นผลจากเศรษฐกิจการเมืองที่ผู้บริหารมุ่งทำงานสนองนโยบายอันเป็นภาวะผู้นำด้านเทคนิค (2) มีการบริหารงานแบบอำนาจนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์และยึดมั่นในระบบอาวุโส (3) ขาดความโปร่งใสในการบริหารสอดคล้องกับที่เพ็ชรี รูปวิเชตร์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่าสังคมไทยเป็นระบบเคารพผู้มีอำนาจปฏิบัติแบบสั่งการให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส เป็นระบบอำนาจนิยม และระบบอุปถัมภ์ และสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง คอรัปชั่นในวงการการศึกษาของไทย กรณีศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ของ รัตนะ บัวสนธิ์ (2557) พบว่า มีการคอรัปชั่นและการคอรัปชั่นเรื่องเกี่ยวกับการอาศัยพรรคพวกและความสนิทกับผู้มีอำนาจในการเลื่อนระดับหรือเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานมีอยู่ในระดับ

ปานกลางโดยมีแนวโน้มจะอยู่ในระดับสูง (4) โรงเรียนยังไม่สามารถใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม หรือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างแท้จริง (5) ครูผู้สอนยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน สอดคล้องกับ วิจิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษาใน 10 ปีที่ผ่านมาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษายังมีน้อยมาก วัฒนธรรมของการเรียนการสอนที่มีมาหลายชั่วคนก็เป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลง (6) โรงเรียนมีจุดแข็งที่ครูส่วนใหญ่ยังยึดมั่นในจรรยาบรรณและจิตวิญญาณในวิชาชีพครู สอดคล้องกับที่ ยนต์ ชุ่มจิต (2553) ได้กล่าวไว้ว่า ครูอบรมสั่งสอนศิษย์ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครูมาเป็นเวลาที่ยาวนาน แต่ด้วยสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ในปัจจุบันพบเห็นพฤติกรรมของคนที่เป็นครูด้วยจิตวิญญาณความเป็นครูน้อยลงไป

2. ผลการออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน จากสภาพวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ได้จากผลวิจัยทำให้ได้ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน จำนวน 4 ลักษณะ ได้แก่

2.1 วัฒนธรรมภาวะผู้นำทางการศึกษา มีประเด็นกลยุทธ์ ยุกระดับภาวะผู้นำทางการศึกษาและสร้างภาวะผู้นำร่วม ทั้งนี้ เพราะการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจที่เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารโรงเรียนสอดคล้องกับแนวคิดของ จรูณี แก้วเย็น (2557) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพที่ต้องให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดกิจกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมี

การวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ทั้งนี้ เพราะงานวิชาการเป็นงานหลักเกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ (จันทร์านิ สงวนนาม, 2553) และให้มีการยกระดับให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทำการสอนได้แสดงความเป็นผู้นำร่วมนั้นมีความสอดคล้องกับการสร้างภาวะผู้นำร่วม ซึ่งเป็นที่สนใจขององค์กรในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์กรยุคนี้ไม่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กรเพียงคนเดียวที่จะมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เพียงพอที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น สมาชิกในองค์กรต้องมีภาวะผู้นำเพื่อจะสามารถผลักดันกันเป็นผู้นำได้ ผู้บริหารสถานศึกษา (principals) จึงควรต้องมีการสร้างวัฒนธรรมภาวะร่วม (shared leadership) (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556)

2.2 วัฒนธรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีประเด็นกลยุทธ์ พัฒนาระบบงานแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากจะมีความสอดคล้องกับหลักในการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และฉบับปรับปรุงที่ต้องการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาที่กำหนดให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นร่วมกันสนับสนุนการจัดการศึกษา และยังมี ความสอดคล้องกับงานวิชาการของ วินัย ดิสงส์ (2556) ที่พัฒนาโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 3 ปี พบว่า การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

สูงขึ้น การพัฒนาวัฒนธรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีประเด็นกลยุทธ์ โดยใช้การพัฒนากระบวนการแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นสามารถดำเนินการได้ตามแนวคิดของ จันทรานี สงวนนาม (2553) มี 4 รูปแบบได้แก่ 1) แบบผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) แบบที่มีครูเป็นหลัก 3) แบบที่มีชุมชนเป็นหลัก และ 4) แบบที่มีครูและชุมชนเป็นหลัก

2.3 วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาใช้ มีประเด็นกลยุทธ์ พัฒนาศมรรถนะการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา มีความสอดคล้องกับการวิจัยของ ดุษฎี โยเหลา และคณะ (2557) ที่พบว่า ข้าราชการครูมีเจตคติต่อการใช้คอมพิวเตอร์และมีความตระหนักทางบวกต่อการใช้เทคโนโลยีว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน่วยงาน วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาใช้ จึงมีความจำเป็นที่สำคัญสำหรับโรงเรียน ทั้งนี้เพราะการก้าวทันเทคโนโลยีเป็นค่านิยมพื้นฐานประการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ (ติน ประยูรฤทธิ์ และสุพิน เกษาคุต์, 2551) และสอดคล้องกับแนวโน้มสำหรับโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ควรมีการสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและสร้างสรรค์ เพื่อให้มีอิทธิพลทั้งต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2.4 วัฒนธรรมเป็นครูด้วยจิตวิญญาณในวิชาชีพครู มีประเด็นกลยุทธ์ ยกระดับการปฏิบัติงานในวิชาชีพและจรรยาบรรณครู มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพครูเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตน ในฐานะแม่พิมพ์ ถ่ายทอดความรู้บ่มสั่งสอนศิษย์ด้วยจิต

วิญญาณความเป็นครูมาตั้งแต่โบราณกาล แต่เนื่องจากปัจจุบันผู้ประกอบวิชาชีพครูมีทั้งตั้งใจและมีได้ตั้งเป็นครูอย่างแท้จริง ทำให้เห็นคนเป็นครูด้วยจิตวิญญาณไม่มากนักในทางตรงกันข้าม สังคมกลับพบเห็นครูที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมกับความเป็นครูเพิ่มขึ้น จึงต้องมีการกำหนดจรรยาบรรณ เพื่อให้ครูทุกคนได้ยึดถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานการปฏิบัติตน (ยนต์ ชุ่มจิต, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญช่วย ภักดี (2551) ที่พบว่า บุคคลที่ประกอบวิชาชีพครูโดยมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครูย่อมมีโอกาสที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการสอนได้ดีกว่าบุคคลที่ดูหมิ่นดูแคลนหรือเบียดเบียนในวิชาชีพครู

3. ผลการประเมินแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

ผลการประเมินแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนทุกองค์ประกอบมีความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ ในระดับมาก สืบเนื่องมาจากกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงนำมาออกแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556) ประกอบกับกระบวนการยกย่อง และตรวจสอบแบบพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ครั้งนี้ในทุกขั้นตอนใช้ผู้มีประสบการณ์ตรงตามบริบทและพื้นที่ของตนเองไม่ต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กร ทำให้ได้ข้อมูลดิบ ทั้งที่เป็นสัญลักษณ์และการตีความจากผู้ให้ข้อมูลโดยตรง (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2553) รวมทั้งการเก็บข้อมูลและใช้การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล ที่ถือว่ามียุทธวิธีข้อมูลที่ดี และข้อมูลทรงคุณค่า ซึ่งเป็นปัจจัย

สำคัญของความสำเร็จของการวางแผนและสอดคล้องกับการใช้หลักเหตุผล (สุริยวดี ราชกุลชัย, 2547)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากการวิจัยพบว่า สภาพลักษณะวัฒนธรรมขององค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษามีอยู่หลายประการ รัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน เพื่อให้โรงเรียนหรือสถาบันทางการศึกษาอื่นมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสมส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของประเทศ

2) การนำแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ไปใช้ควรนำไปใช้แบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสมและหาฉันทามติ

3) เนื่องจากแบบการพัฒนาวัฒนธรรม

องค์กรของโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นครั้งนี้เป็นรูปแบบอิงแผนกลยุทธ์ การนำไปใช้จะต้องนำมาตรึงการในแต่ละมาตรการที่กำหนดไว้ในแต่ละกลยุทธ์ไปจัดทำแผนปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1) จากการวิจัยพบว่า มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่มีความสำคัญต้องการสร้างหรือพัฒนาให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนจำนวน 4 ลักษณะ จึงควรมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบการสร้างหรือพัฒนา ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นการเฉพาะในแต่ละลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้

2) ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะและรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเชิงลึกด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับกรณีศึกษาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เพื่อจะให้ได้รูปแบบที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน เพื่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- จรูณี แก้วเอี่ยม. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา: กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ยะลา: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: บั๊ค พอยท์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). *วัฒนธรรมองค์กร คุณค่าที่ซื้อหาไม่ได้แต่สร้างได้*. นนทบุรี: โอติชิ พรีเมียร์.
- ดุขฎิ โยเหลา และคณะ. (2557). การประเมินผลนำร่องด้านพฤติกรรมศาสตร์และการเรียนรู้ของการใช้คอมพิวเตอร์แท็บเล็ตสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และปีที่ 4 *วารสารการวิจัยสังคมศาสตร์*, 88-90.

- ติน ปรัชญพทุทธิ และสุพิน เกษาคุปต์. (2551). *การบริหารองค์กร*. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (ประมวลสาระชุดวิชา หน่วยที่ 1-7). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ทรีบีเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญช่วย ภักดี. (2551). *การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการตามการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). สาขาวิจัยการศึกษาศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2554). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการข้ามวัฒนธรรม*. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลพับลิชชิ่ง.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2556). *รายงานฉบับสมบูรณ์การจัดทำยุทธศาสตร์ การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนา: จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติเชิงรุก*. นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2553). *ความเป็นครู Self-Actualization for Teachers*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮาส์.
- รัตนะ บัวสน. (2557). *คอร์ปชั่นในวงการศึกษาของไทย: กรณีศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง*. วารสารการวิจัยสังคมศาสตร์, 37.
- วิจิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร. (2553). *ปฏิรูปการศึกษา แนวคิด และข้อเสนอแนะ*. กรุงเทพมหานคร: วศิระ.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2551). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2551). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2549/2550 “การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษาย่างเป็นองค์รวม”* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- วินัย ดิสงส์. (2556). *การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ธารอักษร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่สะท้อนต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- สกุณา อิน้อย. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 และ 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2553). *การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤษฏีวานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Kilmann, R. H. et al. (1985). *Five steps for closing culture-gaps*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. (4th ed.). London: Penguin.
- Smith, S. E. (1997). Deepening participatory action research. *In Nurtured by knowledge: Learning to do participatory action-research*. New York: The Apex Press.

ผู้เขียน

นายทวีวัฒน์ ไมตรีจิตร สาขาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
กรุงเทพมหานคร 10220 อีเมล: taveepat2@ hotmail.co.th

ศาสตราจารย์ ดร.จรินทร์ ธานีรัตน์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร 10220
อีเมล: Jarin@northbkk.ac.th

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก 65000
อีเมล: linaumgg@yahoo.com