

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE MODEL OF SECONDARY SCHOOL

ก่อการ ไชยสงคราม¹
KORKAN CHAISONGKRAM
สงวน อินทร์รักษ์²
SANGUAN INRAK

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ศึกษาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) ยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบแสดงความคิดเห็นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 276 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. การพัฒนาบุคลากร 2. การวางแผนกลยุทธ์ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน 2) รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยังมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย 3) ผลการยืนยันรูปแบบ พบว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ/ โรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

The purposes of this research were to study 1) the components of the organizational culture change of secondary schools 2) the relation's model of the components of the organizational culture change of secondary schools and 3) the Result of confirmation of the model of the organizational culture change of secondary schools. The sample consisted of 92 Secondary Schools. There were 3 respondents from each school total of 276 respondents. The instruments employed for data collection were an unstructured interview, an opinionnaire and checklist form of model. The statistics for analyzing the data were frequencies, percentage, arithmetic mean, standard deviation,

¹ นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

exploratory factor analysis, path analysis and content analysis. The findings were as follows: 1) The factors of the Organizational Culture Change of secondary schools includes 4 components which were Personnel Development, Strategic Planning, Administrators Leadership, and Participation of Community. 2) The relation's model of the factors of the Organizational Culture Change of secondary schools related each other at the statistical significance of .05 and fitted in with the empirical data. The factor of strategic planning and participation of community were directly effect to personnel development. Besides, the factor of administrators leadership were also indirectly effect to personnel development. 3) The result of the confirmation of the model of the Organizational Culture Change of secondary schools was accurate, appropriate, possible, and useful with research theoretical frameworks.

KEYWORDS : Organizational Culture Change / Secondary School

บทนำ

การจัดการศึกษาของไทยในยุคปัจจุบัน จึงเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายควรตระหนักและให้ความสำคัญ โดยเฉพาะการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการจัดการศึกษา เพื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การมุ่งสร้างความรู้แก่คนในชาติอย่างมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิรูปและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) มุ่งสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่การพัฒนาในระดับประเทศ เพื่อจุดมุ่งหมายปลายทางในการก้าวข้ามไปสู่จุดเป้าหมายระดับโลกได้อย่างเต็มภาคภูมิ ในสภาวะการณ์แข่งขันปัจจุบัน โดย Roadmap การปฏิรูปเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาสำหรับประเทศไทย ได้มีการกำหนดไว้ 9 เรื่อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1. ปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนระบบการวัดและประเมินผล อีกทั้งการสอบคัดเลือกเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ ต้องมีความสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาประเทศ และพัฒนาผู้เรียนในแต่ละช่วงวัย โดยเฉพาะมีการปรับปรุงหลักสูตร ลดเวลาเรียนวิชาที่ไม่มีความจำเป็นหรือซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้เด็กมีเวลาอยู่กับครอบครัวเพิ่มมากขึ้น ในส่วนของการประเมินผลในแต่ละช่วงชั้นควรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องและเหมาะสม 2. มีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของอาชีวศึกษา สร้างค่านิยม ยกกระดับมาตรฐานอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งส่งเสริมการ

วิจัยและพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ รวมทั้งนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาอาชีพและท้องถิ่น 3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาในระดับอุดมศึกษาเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่จะนำไปสู่การพัฒนาบัณฑิตของแต่ละมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ตลอดจนผลิตและพัฒนาอาจารย์ระดับปริญญาเอก 4. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รวมทั้งมีการส่งเสริมในการมีส่วนร่วม โดยส่วนกลางมีบทบาทในการส่งเสริมหรือสนับสนุนเท่านั้น และในส่วนของผู้ที่จะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงาน รวมทั้งการแยกสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีเหตุผลมาจากการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีปรัชญาและแนวทางแตกต่างจากการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความคล่องตัวและความเป็นอิสระ โดยในส่วนของการรายละเอียดจะต้องให้สกอ. เป็นผู้นำเสนอกฎหมายขึ้นมา 5. การได้มาซึ่งครูและอาจารย์ที่ดีและเก่งในถิ่นทุรกันดารทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษา ซึ่งส่งผลไปสู่การปรับระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของครูด้วย 6. การได้มา ซึ่งผู้แทนครูและบุคลากรทางการศึกษาในคณะกรรมการและองค์คณะบุคคลในระดับต่างๆ ในระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา เพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7. การส่งเสริมการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม 8. การ

ปรับระบบเงินอุดหนุนรายหัวเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ 9. แผนแม่บทการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการศึกษา ซึ่งปัจจุบันมีอยู่แล้ว แต่ควรมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเป็นปัจจุบันมากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกข้อในการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการจัดการศึกษา เพื่อการที่จะปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปทางด้านการจัดการศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าเป็นปัจจุบันได้นั้น จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ค่านิยม ภาพลักษณ์ ความต้องการและโครงสร้างการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร นั่นเอง (วิจารณ์ คุรุคดี และ ฌมณ จิรังสุวรรณ, 2558: 12-20) แต่ปัญหาที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนนั้น กลับอยู่ที่ผู้บริหารขององค์กรหลายปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและองค์กรในสถาบันการศึกษาหรือโรงเรียน องค์กรคนที่ต่างมีความคิดเห็นว่า องค์กรของตนสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จริงแล้วฝ่ายบริหารมักมองเพียงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร และมองข้ามปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรวมตัวประสบความสำเร็จคือการรวมตัวกันทางจิตใจ ความเชื่อค่านิยม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งการไม่ให้ความใส่ใจในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้บริการ ผู้ประสานงาน บุคลากรทุกฝ่ายนั้นจะทำให้ทุกอย่างล้มเหลว ซึ่งองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่จะต้องอาศัยหลายฝ่าย มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างเจียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในองค์กรหรือการบริหารจัดการงาน ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังตัวอย่างเช่น องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะทำให้กระทำได้แบบค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดการเปลี่ยนแปลงนั้นก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่างๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร (วันชัย ปานจันทร์, 2560:102) องค์กรที่เป็นของโรงเรียนนั้น โรงเรียนมีหน้าที่สำคัญโดยทั่วไป คือ การให้การศึกษาในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและต้องมีวิธีการเฉพาะ เช่น สอนให้อ่านหนังสือ เขียนหนังสือเป็น คำนวนคิดเลขได้ โดยมี

ความมุ่งหมายหรือเป้าหมายของ การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในมาตรา 6 ซึ่งกล่าวถึงการจัดการศึกษาว่าต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข หรืออาจกล่าวอย่างสรุปสั้นๆ ได้ตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการได้ว่า เป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข10 รวมทั้งยังได้มีการกำหนดแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางของการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศแม้ว่าการจัดระบบการศึกษาของไทยได้มีเป้าหมายของการจัดการศึกษาไว้เด่นชัดตามข้างต้น มีการได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขมาโดยตลอด แต่ยังคงปรากฏปัญหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการบริหารขององค์กรการศึกษาหลายประการ ได้แก่ ระบบคุณภาพการจัดการศึกษา ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ยังไม่พอจะสู้กับประเทศอื่นๆได้ ระบบการบริหารการศึกษาและการจัดการการศึกษาเหมือนจะเป็นการกระจายอำนาจ แต่ยังคงเป็นการรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลางจนขาดเอกภาพ ทั้งเรื่องของนโยบายและมาตรฐานขาดประสิทธิภาพในการประกันคุณภาพทางการศึกษาขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างต่อเนื่อง ขาดการเชื่อมโยงของระบบงานระหว่างองค์กรท้องถิ่นและเอกชน พร้อมทั้งยังเผชิญวิกฤตทางการศึกษาอีกหลายองค์ประกอบ เช่น ด้านคุณภาพในการจัดระบบการเข้ารับการศึกษา ด้านคุณภาพของการศึกษา โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความมีเสมอภาคในการศึกษาและในโรงเรียน พร้อมทั้งความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคม

โลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบัน รวมทั้งผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน และความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับแรงกดดันจากภายในประเทศ จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ทักษะคิด ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพของคนไทย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทยส่วนใหญ่ ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ที่ต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูประบบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560:ค) จะเห็นได้ว่าปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการต้องการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ระบบการจัดการศึกษา นั่นคือ ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษานั้นเอง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมของโรงเรียนและการจัดการศึกษา ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน การ

เปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรครู หรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่างๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กร ล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลง และเป็นปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์กร และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นด้วยสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนรัฐบาล เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสระภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรขึ้นในที่สุด (หนังสือพิมพ์เดลินิวส์, 2559: 1) ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรขององค์กรทางการศึกษาหรือโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้เล็งเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารจัดการโครงสร้างและการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้เป็นไปในทิศทางที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป บนพื้นฐานของความหลากหลายจากสภาพแวดล้อมและสังคมในปัจจุบัน พร้อมทั้งสามารถนำจุดแข็งของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มเดียว ศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) มี การ ดำเนินการดังนี้ 1) ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในแบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) 3) นำแบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกโดยเจาะจง (purposive sampling) 4) นำบทสรุปเนื้อหาจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์มาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษาและนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) 5) ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามความคิดเห็นโดยทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ด้วยดัชนีความสอดคล้อง (index of item-objective congruence: IOC) 6) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 แห่ง มีผู้ให้ข้อมูล 36 คน และนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของ Cronbach ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับเท่ากับ 0.977 7) นำแบบสอบถามความคิดเห็น

ฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ได้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 96 แห่ง มีผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 3 คนประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากร รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 288 คน 8) รวบรวมข้อมูลนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ได้จำนวน 92 โรงเรียน จำนวนแบบสอบถาม 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.83 และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 9) นำองค์ประกอบที่ได้ มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) จากนั้นทำการวิเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันผลการวิจัยที่ค้นพบด้วยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

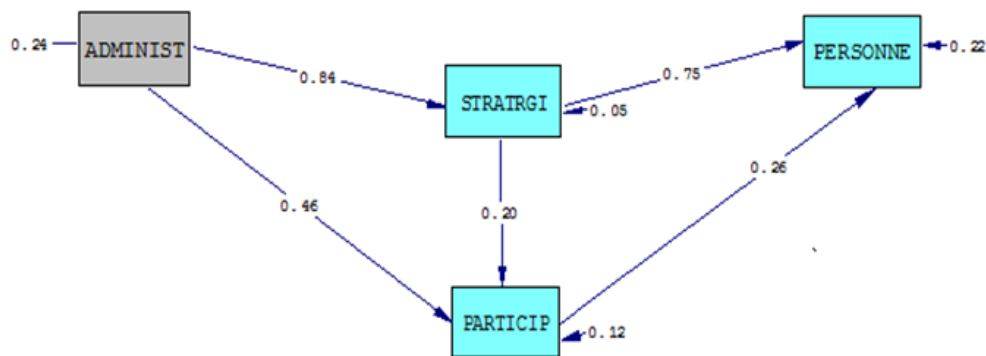
ผลการวิจัย

1) องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) 2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Administrators Leadership) และ 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน (Participation of Community)

2) รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยังมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการพัฒนาบุคลากร โดยผ่านการวางแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยเมื่อพิจารณาค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง ความกลมกลืน ความตรงของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์

(Chi-square : χ^2) มีค่า 2.12 (P-value = 0.14552) แสดงให้เห็นว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักว่ารูปแบบตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-fit indices: GFI) เท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted- Goodness-of-fit indices: AGFI) เท่ากับ 0.962 ค่าดัชนีความสัมพันธ์ (Relative Fit Index: RFI) เท่ากับ 0.983 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual:

RMR) เท่ากับ 0.002 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความผิดพลาดที่เหมาะสม (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่า 0.064 ซึ่งค่าสถิติทั้งหมดเหล่านี้ ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด แสดงว่า โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรูปภาพที่ 1



Chi-Square=2.12, df=1, P-value=0.14552, RMSEA=0.064

รูปภาพที่ 1 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) การวิเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ทั้ง 7 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 และรูปแบบความสัมพันธ์นี้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ในการกำหนดเป็นรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากร 2. การวางแผนกลยุทธ์ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและ 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์ประกอบทั้งหมดนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัยของนักวิชา หน่วยงาน องค์กร สถาบันทั้งภายในประเทศ

และต่างประเทศ กล่าวคือ ในบรรดา 4 องค์ประกอบนี้ เมื่อเรียงลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาแล้วสามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

ในส่วนแรกนั้นองค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษามากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องตรงกัน โดยข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Babbitt (2018: 1) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กร 2. ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง 3. การส่งเสริมความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร 4. การมุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายและการดำเนินงาน 5. การถ่ายทอดเกี่ยวกับการประสบการณ์ในการทำงานต่างๆให้กับรุ่นต่อไปหรือการส่งต่อประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น 6. การสร้างความเข้าใจเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความฉลาดทางสังคม และ 7. การเสริมสร้างความรู้สึถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับบุคลากร ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่มาร์คได้ให้แนวคิดไว้เกี่ยวกับองค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ส่วนต่อมาได้แก่ องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัศึกษามากเป็นลำดับที่ 2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องตรงกันกับองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Mierke and Williamson (2016: 1-16) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ขอบเขต หรือองค์ประกอบที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จนั้น ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ด้วยกัน คือ 1. การระบุถึงตัวที่

กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ 3. การให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร 4. การเตรียมผู้นำในทุกระดับ 5. การเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการจัดการความเสี่ยง และ 6. คือการตรวจสอบและควบคุมความก้าวหน้า การประเมินผลรวมทั้งการให้รางวัลแก่บุคลากร

ในส่วนต่อมาได้แก่องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัศึกษามากเป็นลำดับที่ 3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องตรงกันกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Senn (2014: 1-5). ได้เสนอ 4 หลักการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยในข้อ 1. นั้นได้ระบุถึง ภาวะผู้นำแบบมีเป้าหมาย คือ การที่ผู้บริหารจะต้องมีทีมในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างของวัฒนธรรม ซึ่งผู้นำต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในส่วนของการระบบการทำงานและองค์กร มีเหตุผลที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจที่จะจัดการวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีระบบการสนับสนุนทรัพยากรและระบบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ลำดับต่อมาคือองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัศึกษามากเป็นลำดับที่ 4 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องตรงกันกับองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Kulvinskiene and Seimiene (2009: 27-43) ก็ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจุดมุ่งหมายนั้นคือการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีการวิจัยถึง

ผลลัพธ์ของวัฒนธรรมองค์การ ที่มีการบรรยายถึงลักษณะที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และเมทริกซ์ความสัมพันธ์ของการจัดการวัฒนธรรมองค์การด้วย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้น มีอยู่ 2 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสามารถนำมาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การได้ อันได้แก่ องค์ประกอบทางด้านเทคโนโลยี และ องค์ประกอบทางด้านการเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรนอกเข้ามาในองค์การ

2) รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยังมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการพัฒนาบุคลากร โดยผ่านการวางแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยเมื่อพิจารณาค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง ความกลมกลืน ความตรงของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 2.12 ($P\text{-value} = 0.14552$) แสดงให้เห็นว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักว่ารูปแบบตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-fit indices: GFI) เท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted- Goodness-of-fit indices: AGFI) เท่ากับ 0.962 ค่าดัชนีความสัมพันธ์ (Relative Fit Index: RFI) เท่ากับ 0.983 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR) เท่ากับ 0.002 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความผิดพลาดที่เหมาะสม (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่า 0.064 ซึ่งค่าสถิติทั้งหมดเหล่านี้ ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด แสดงว่า โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ

โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบรูปแบบการวิจัยในประเด็น ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ผลการตรวจสอบพบว่าผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 7 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปได้ว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิด ตลอดจนผลการวิจัยของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ จากผลการวิจัยรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาข้างต้น สามารถอภิปรายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบดังกล่าวได้ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบ การวางแผนกลยุทธ์นั้น อธิบายได้ว่า ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้เกิดการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษานั้นเป็นไปในทิศทางใด เนื่องจากเป็นผู้กำหนดและบัญชาการในการวางแผน ซึ่งเมื่อผู้บริหารได้เปิดรับการเปลี่ยนแปลงมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมและปฏิบัติได้ตามแผนที่กำหนดไว้สถานศึกษาจะดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนุชจรินทร์ ปิ่นทอง และมณฑา จำปาเหลือ (2559: 801-814) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการ

บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด เพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า ระดับ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการ กำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการ ควบคุมและประเมินกลยุทธ์ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นใน อนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับวิธีการบริหารให้ทัน ต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรใน อนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตาม เป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะ ได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจาก กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์ กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรงต่อ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของชุมชนนั้น อธิบายได้ว่า การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญและมี จำเป็นอย่างมากต่อการกำหนดการมีส่วนร่วมของ ชุมชน หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมมีเครือข่าย มีการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้า มามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้น ผู้บริหารเหล่านั้นล้วนได้รับความช่วยเหลือหรือได้รับการสนับสนุนจากชุมชนให้ เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สมคิด คำเจริญ และสมบูรณ์ ศิริสรธริธี (2552: 37-48) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของ ประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงาน องค์การบริหารส่วนตำบลศาลาया พบว่า ลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการ มีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการ ดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลศาลาयाใน ระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.789$ ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01

ในส่วนขององค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรงต่อ องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรนั้น อธิบายได้ว่า การ ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น การ วางแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนเข็มทิศหรือแนวทางใน การปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป้าขององค์การ ซึ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบ หรือผู้ที่ต้องปฏิบัติตามแผนกล ยุทธ์จากการวางแผนนั้นโดยตรงคงหนีไม่พ้นบุคลากร ขององค์กรนั้น ดังนั้นหากมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปในทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศริยญา นิยมพลี, พงศ์เทพ จิระโร และสมศักดิ์ ลิลา (2560: 15-35) เรื่อง การ พัฒนารูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครู โรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา ด้านการวิจัยด้วย กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1.สภาพความรู้ของบุคลากร ครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยาส่วนมากมีระดับ คะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม มีทัศนคติ ต่อการวิจัยอยู่ในระดับมาก มีระดับปฏิบัติการวิจัยอยู่ ในระดับปานกลาง มีความคาดหวังต่อสภาพ ปฏิบัติการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด มีดัชนีความ ต้องการ ด้านการพัฒนาศักยภาพการวิจัยมากที่สุด และมีความรู้ ทัศนคติและสภาพปฏิบัติการวิจัย แตกต่างกันตามสภาพส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 2. รูปแบบการส่งเสริมศักยภาพ บุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยาด้านการวิจัย ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มี องค์ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นร่วมวางแผน เตรียมการ (Plan) 2) ขั้นร่วมสร้างกิจกรรมพัฒนา (Action and Observe) 3) ขั้นร่วมติดตามและ

ประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง (Reflect) 4) การสนับสนุนปัจจัยที่บุคลากรต้องการด้านการวิจัยจากต้นสังกัดทุกขั้นตอน (Input) 3. ผลการประเมินรูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยาด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกับความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด

ลำดับต่อมาคือ องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของชุมชนนั้น อธิบายได้ว่าการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น การวางแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนคัมภีร์หรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป้าขององค์การ ซึ่งหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้นคือ การประสานหรือได้รับความร่วมมือและการส่งเสริมจากชุมชน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสม จึงส่งผลทำให้เกิดความประสานความร่วมมือจากภายนอกได้เป็นอย่างดีด้วยสอดคล้องกับงานวิจัย อาภาศิริ โกวิลิษฐ์ เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ และคำนิง ทองเกตู (2561: 2605-2615) ที่ได้ทำการศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ ควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ควรนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาและการนำนโยบายจากต้นสังกัดมาวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา, ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้

คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล ควรกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ

และใน ส่วนของ ลำดับสุดท้ายได้แก่ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรนั้น อธิบายได้ว่า การมีสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างชุมชนกับองค์กรหรือสถานศึกษานั้น ชุมชนถือเป็นแหล่งทรัพยากรอันสำคัญที่คอยช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาให้เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการได้ ดังนั้นหากสถานศึกษาหรือองค์การมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของชุมชนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปได้ตามที่้องค์การต้องการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรา เชื้อประดิษฐ์ (2556: 51- 66) เรื่อง แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมในโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมด้านนักเรียนคือ 1) ควรมีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดอบรมให้ความรู้หรือการศึกษาด้วยตนเองในเรื่องการจัดการศึกษาพิเศษ 2) ควรมีการวางแผนดำเนินงานหรือจัดทำแผนประจำปีโดยมีการประชุม จัดตั้งคณะดำเนินงานและจัดทำแผนประจำปี 3) ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ชุมชน การมีส่วนร่วมด้านสภาพแวดล้อม คือ 1) ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อทำกิจกรรม 2) มอบหมายงานให้ผู้มีคุณวุฒิด้านการศึกษาพิเศษมาทำงาน 3) ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมในเรื่องบทบาทหน้าที่ของตนเอง การมีส่วนร่วมด้านกิจกรรมการเรียน

การสอน คือ 1) ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) ควรให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3) มีการกำหนดนโยบายแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาพิเศษ 4) ควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับชุมชน การมีส่วนร่วมด้านเครื่องมือ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกคือ 1) ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก 2) รัฐ/เขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น 3) ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ อันได้แก่

1.การพัฒนาบุคลากร 2. การวางแผนกลยุทธ์ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งในรายละเอียดขององค์ประกอบนั้นพบว่า ข้อค้นพบที่สำคัญประการหนึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การมีส่วนร่วมจากบุคคล องค์กรหรือชุมชนภายนอก ซึ่งในผลการวิจัยโดยส่วนใหญ่ พบว่ามีการเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นจากงานวิจัยเรื่องนี้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจากภายนอกทั้งตัวบุคคล ชุมชนรวมทั้งองค์กร มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพิจารณาในรายละเอียดดังกล่าว และนำไปเป็นองค์ประกอบร่วมกับด้านอื่นๆเพื่อทำการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขหรือพัฒนาโรงเรียน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรไป

1.2 จากผลการวิจัยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากทางตรงและทางอ้อมจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของชุมชน นั้นเป็นการบ่งบอกถึงโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากร ครูและเจ้าหน้าที่ส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพบว่า การพัฒนาบุคลากร หรือตัวบุคลากรนั้นเป็นตัว

จักรสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยการวางแผนโครงการฝึกอบรม การสนับสนุนเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเหมาะสม

1.3 จากผลการวิจัยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของชุมชน ได้รับอิทธิพลทั้งจากทางตรงและทางอ้อมจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญเป็นอย่างมากของการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องจากบุคคล องค์กร หรือชุมชนภายนอกในการร่วมมือสนับสนุน และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน ควรให้ความสำคัญในการกำหนดแผนงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยดึง ชุมชน องค์กรหรือ บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดี อันส่งผลต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

1.4 จากผลการวิจัยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบวางแผนกลยุทธ์ ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องให้ความสำคัญในการจัดทำวางแผนกลยุทธ์ให้ถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องและรองรับกับบริบทของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

1.5 จากผลการวิจัยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์ประกอบอื่นๆอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นทางโรงเรียนจึงควรมีการส่งเสริมให้ทั้งผู้บริหาร และบุคลากรได้รับการพัฒนาในส่วนองภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทุกคนมีคุณสมบัติและพร้อมรับ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยผ่านทางกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

2.1 ควรส่งเสริมให้มีการวางแผนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม เช่น การอบรม

เกี่ยวกับทักษะของบุคลากรที่เป็นต้องการในศตวรรษที่ 21 การให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความเป็นผู้นำ และเพิ่มความสามารถในการปรับตัว โดยการให้ไปศึกษาดูงาน ให้การมอบหมายงานในโอกาสต่างๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์จริง มีประกาศหรือมีการชี้แจงถึงรายละเอียดอย่างชัดเจนในการเลื่อนขั้นของบุคลากร ส่งเสริมความสุขของบุคลากร โดยการจัดกิจกรรม เช่น วันปีใหม่ วันสถาปนาโรงเรียน เป็นต้น ควรมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่เป็นบุคลากรปัจจุบันได้พบปะใกล้ชิดกับคณะผู้บริหาร บุคลากรผู้เกษียณอายุราชการไปแล้ว หรือแม้แต่บุคลากรภายนอก ผ่านทางกิจกรรมวันสำคัญเช่น การดื่มน้ำดำ หัวขอพรผู้ใหญ่ การประชุมการจัดงานวันสำคัญต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เรียนรู้หลักในการทำงาน รู้จักการปรับตัวและ รู้จักการวางตัวเมื่ออยู่กับผู้ใหญ่ในสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่บุคลากรพึงมีในอนาคต

2.2 ควรมีการส่งเสริมให้ชุมชน องค์กร ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาหรือ แม้แต่การเปลี่ยนแปลงในส่วนต่างๆ ของโรงเรียน เพราะชุมชน องค์กรภายนอกเป็นตัวจักรสำคัญในการระดมทุน หรือทรัพยากรต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทางโรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การคัดเลือกผู้ปกครองเครือข่าย การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การเชิญวิทยากรจากท้องถิ่นเข้ามาในความรู้ในบทเรียนต่างๆ การเชิญบุคคลภายนอกมาเป็นเกียรติในงานหรือวาระสำคัญของโรงเรียน เช่น การทำบุญโรงเรียน เป็นต้น หรือแม้แต่การพิจารณาให้รางวัลเพื่อยกย่องบุคคล หรือชุมชนในการทำมาดี หรือแบบอย่างในโอกาสต่างๆ เช่น การคัดเลือกศิษย์เก่าดีเด่น การคัดเลือกชุมชนที่มีระบบการดูแล

สมาชิกในชุมชนอย่างเหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชนภายนอกทั้งสิ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการที่โรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากชุมชนเพื่อเดินทางไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.3 ควรมีการส่งเสริม และพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต สามารถทำได้โดยการจัดตั้งคณะกรรมการการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยการคัดเลือกจากทั้ง ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คุณครูประจำการบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ตัวแทนชุมชนมาร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนที่เหมาะสมต่อไป

2.4 ควรมีการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งบุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือการทำงานในอนาคต โดยการออกไปศึกษาดูงาน การจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับหัวข้อภาวะผู้นำในองค์กร การมอบหมายโครงการหรือการมอบหมายงานโดยให้บุคลากรรับตำแหน่งหัวหน้างานนั้นๆ เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนของหน่วยงานสังกัดอื่นด้วย เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3.2 ควรมีการศึกษารายละเอียดองค์ประกอบแต่ละด้านของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งที่มีความลึกซึ้งยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- กลุ่มวิจัยพัฒนากฎหมายคดีความและนิติการ. (2559). คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล, 28 ธันวาคม 2559, <http://kormor.obec.go.th/arti/arti002.pdf>.
- นุชจรินทร์ ปิ่นทอง และมณฑา จำปาเหลือง. (2559) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. **Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**, 9(2), 801-814.
- พัชรา เชื้อประดิษฐ์. (2556). แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมในโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม**, 7(2), 51- 66.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2552). **ปรัชญาการศึกษาเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัจนารัตน์ ควรดี และ ณมน จีรังสุวรรณ. (2558) การปฏิรูปการศึกษาไทย เพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21. **พัฒนาเทคนิคศึกษา**, 27(93), 12-20.
- วันชัย ปานจันทร์. (2560). **วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด คำเจริญ และสมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานองค์กรบริหารส่วนตำบลสาขลา. **วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย**. 5(1), 37 -48.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 -2579**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- อาภาศิริ โกฏิสิงห์, เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ, คำนิง ทองเกต . การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. **Veridian E-Journal, Silpakorn University. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**, 11(1), 2605-2615.
- อิสริยา นิมพลี, พงศเทพ จิระโร, สมศักดิ์ ลิลา. (2560). การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา ด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม” **วารสารบัณฑิตวิจัย**. 8(2), 15 -35.
- Babbitt, Mark. (2017). **7 Factors That Help Frontline Workers Embrace Organizational Culture Change**. Accessed 8 February 2018. Available from [www. Gallup.com/report/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx](http://www.Gallup.com/report/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx).
- Kulvinskiene, Raimonda Violeta and Seimiene. Seminogova Eleonora. (2009). Factors of Organizational Culture Chang. **EKONOMIKA**, 87, 27-43.
- Mierke, Jill and Williamson, Vicki. (2016). A Framework for Achieving Organizational Culture Change. **Library Leadership & Management** .31(2), 1-16.
- Senn, Larry. (2014). **.Four key principles for successful culture change**. Los Angeles: Senn Delaney Leadership Consulting Group, LLC.