



รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดย
นายก่อการ ไชยสงคราม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE MODEL OF SECONDARY SCHOOL



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา
โดย	ก่อการ ไชยสงคราม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร. สวงน อินทร์รักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร. สวงน อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. นงลักษณ์ เรือนทอง)

58252920 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

นาย ก่อการ ไชยสงคราม: รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3. ผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล คือ 1. แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง 2. แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3. แบบแสดงความคิดเห็นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และข้าราชการครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 276 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต 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 ยังมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการพัฒนาบุคลากร โดยผ่านการวางแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชนอีกด้วย

3. ผลการยืนยันรูปแบบ พบว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย

58252920 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE

MR. KORKAN CHAISONGKRAM : ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE MODEL OF SECONDARY SCHOOL THESIS ADVISOR : SANGAUN INRAK, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 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: 1 director, 1 deputy director, and 1 personnel with a 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, 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 via Strategic Planning and participation of community.
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.

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ ตลอดจนคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องและให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านในความกรุณา อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะผู้บริหารและบุคลากรครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลสำหรับการทำวิจัยในทุก ขั้นตอนอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณแม่ชวนชม ไชยสงคราม และครอบครัวของผู้วิจัยทุกคน ที่ได้ให้ ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการดำเนินการวิจัย

ขอขอบคุณนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษารุ่นพี่ และเพื่อนปริญญาเอก รุ่นที่ 13/2 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจและความ ช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ คณะผู้บริหาร และคณะครูโรงเรียนราชประชาสามาสัย ฝ่ายมัธยม รัชดาภิเษก ในพระบรมราชูปถัมภ์ทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจและอำนวยความสะดวกในการเรียนและ การดำเนินการวิจัยเสมอมา

คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ญาติมิตร และครอบครัว ตลอดจนผู้มีคุณูปการต่อผู้วิจัยทุกท่าน

ก่อการ ไชยสงคราม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานในการศึกษาวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	26
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	27
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ.....	27
ตอนที่ 2 การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา.....	104
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	115
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	115
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย.....	115
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	116

ชั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	118
ระเบียบวิธีวิจัย.....	118
แผนแบบการวิจัย	118
ประชากร.....	119
กลุ่มตัวอย่าง	119
ผู้ให้ข้อมูล	119
ตัวแปรที่ศึกษา.....	120
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	120
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	122
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	122
การนำเสนอข้อมูล	124
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	126
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา.....	127
1.1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้.....	127
1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา	168
ตอนที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา.....	186
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	221
3.1. การวิเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	221
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	225

สรุปผลการวิจัย	227
วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา	227
วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	228
วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	229
การอภิปรายผล.....	229
องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	229
รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา	238
ข้อเสนอแนะการวิจัย	256
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	256
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	257
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	258
รายการอ้างอิง.....	259
ภาคผนวก	273
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย แบบ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	274
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือ วิจัย ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย.....	279
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้ เครื่องมือ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามการวิจัย.....	288
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา	298

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
 องค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา, รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบการ
 เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา, แบบสอบถามเพื่อยืนยัน รูปแบบ
 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา 314

ประวัติผู้เขียน 322



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	119
ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ	129
ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ.	145
ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ	155
ตารางที่ 5 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	168
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรแต่ละตัวที่เป็น องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	170
ตารางที่ 7 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test	178
ตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์ การของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	179
ตารางที่ 9 คำนำน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ.....	181
ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1.....	182
ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2.....	183
ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3.....	184
ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4.....	184
ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างชุดตัวแปร	216
ตารางที่ 15 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์ .	217
ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	222

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	24
แผนภูมิที่ 2 รูปแบบแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน	47
แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	117
แผนภูมิที่ 4 โครงร่างองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis).....	185
แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์	186
แผนภูมิที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	187
แผนภูมิที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการมีส่วนร่วมของชุมชน	188
แผนภูมิที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาบุคลากร	189
แผนภูมิที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	194
แผนภูมิที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการมีส่วนร่วมของชุมชน	194
แผนภูมิที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาบุคลากร.....	199
แผนภูมิที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการวางแผนกลยุทธ์	203
แผนภูมิที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของชุมชน.....	207
แผนภูมิที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับการพัฒนาบุคลากร.....	210
แผนภูมิที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับการวางแผนกลยุทธ์	213
แผนภูมิที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	214
แผนภูมิที่ 17 แสดงรูปแบบตั้งต้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	215
แผนภูมิที่ 18 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.	218
แผนภูมิที่ 19 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.	239

บทที่ 1

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล เมื่อเทียบกับโลกในศตวรรษก่อน โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและนวัตกรรม ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และเกิดการแผ่กระจายไปยังทุกแห่งอย่างรวดเร็ว แบบไร้ขีดจำกัด ไม่เว้นแม้แต่ในประเทศไทย ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทย มุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรม มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตสินค้าจนทำให้การขนส่งหรือส่งออกของสินค้าชนิดต่าง ๆ ในภาคของรายได้ทางอุตสาหกรรมนั้น กลับกลายเป็นส่วนที่เป็นรายได้หลักใหญ่ ๆ ของประเทศ ส่งผลต่อเนื่องไปสู่อัตราความเจริญเติบโตและความก้าวหน้า และที่สำคัญคืออัตราการรายได้ต่อหัวของประชากรภายในประเทศที่มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับในอดีตที่ผ่านมา จากการเจริญก้าวหน้าและการมุ่งเน้นทางด้านอุตสาหกรรมนั้น ทำให้ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจเจริญก้าวหน้า ประเทศชาติมั่งคั่ง แต่ถ้าหากลองมองย้อนดูให้แล้ว จะพบว่าความเจริญก้าวหน้าบนวัตถุเหล่านี้เป็นล้วนแล้วแต่เป็นความเจริญก้าวหน้าที่ไม่ยั่งยืน เนื่องจากความร่ำรวย ความมั่งคั่ง ความก้าวหน้าเหล่านี้ ไม่ใช่มาจากการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในสังคมไทยอย่างแท้จริง หรือเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมที่ไทยเป็นคนคิดค้นขึ้นมาเองได้ หากแต่มีการนำเข้าจากนานาอารยประเทศ เมื่อสภาวะการณ์ของโลกรวมทั้งเศรษฐกิจต่าง ๆ รวมทั้งวงการอุตสาหกรรม ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในหลาย ๆ ครั้งจึงทำให้เกิดวิกฤตทางการเงินหรือทางด้านอื่น ๆ อย่างรุนแรงและต่อเนื่อง สิ่งที่ได้กล่าวมานั้นนำพามาซึ่งปัญหาต่าง ๆ อย่างมากมายในปัจจุบัน รวมทั้งปัญหาทางการจัดการศึกษา ความล้มเหลวทางการศึกษาที่ไม่สามารถสร้างคน ให้มีจิตใจที่ดี มีศักยภาพที่เพียงพอในการดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีคุณภาพ ประกอบอาชีพอย่างพอเหมาะและสามารถพัฒนาชีวิตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นการจัดการศึกษาของไทยในยุคปัจจุบัน จึงเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายควรตระหนักและให้ความสำคัญ โดยเฉพาะการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการจัดการศึกษา เพื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การมุ่งสร้างความรู้แก่คนในชาติอย่างมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิรูปและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) มุ่งสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่การพัฒนาในระดับประเทศ เพื่อจุดมุ่งหมายปลายทางในการก้าวข้ามไปสู่จุดเป้าหมายระดับโลกได้อย่างเต็มภาคภูมิ ในสภาวะการณ์แข่งขันปัจจุบัน โดย Roadmap การปฏิรูปเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาสำหรับประเทศไทย แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเร่งด่วน (ปี 2558)

ระยะกลาง (ปี 2559-2564) ระยะยาว (ปี 2565-2569) ในส่วนของ Roadmap ที่จะทำการดำเนินการ ได้มีการกำหนดไว้ 9 เรื่อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนระบบการวัดและประเมินผล อีกทั้ง การสอบคัดเลือกเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ ต้องมีความสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาประเทศ และพัฒนาผู้เรียนในแต่ละช่วงวัย โดยเฉพาะมีการปรับปรุงหลักสูตร ลดเวลาเรียนวิชาที่ไม่มีความ จำเป็นหรือซ้ำซ้อนกัน เพื่อให้เด็กมีเวลาอยู่กับครอบครัวเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มสาระ การเรียนรู้และกิจกรรมเกี่ยวกับทักษะชีวิต ตลอดจนค่านิยม 12 ประการ เพื่อให้เด็กนักเรียนสามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้ในชีวิตประจำวัน ในส่วนของการประเมินผลในแต่ละช่วงชั้นควรมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องและเหมาะสม 2. มีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของอาชีวศึกษา สร้างค่านิยม ยกกระดับมาตรฐานอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งส่งเสริมการวิจัยและ พัฒนาสิ่งประดิษฐ์ รวมทั้งนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาอาชีพและท้องถิ่น 3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ในระดับอุดมศึกษาเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่จะนำไปสู่การพัฒนาบัณฑิตของแต่ละมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ตลอดจนผลิตและพัฒนาอาจารย์ระดับปริญญาเอก 4. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการกระจาย อำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รวมทั้งมีการส่งเสริมในการมีส่วนร่วม โดยส่วนกลาง มีบทบาทในการส่งเสริมหรือสนับสนุนเท่านั้น และในส่วนของพื้นที่จะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงาน รวมทั้ง การแยกสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ซึ่งมีเหตุผลมาจากการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา มีปรัชญาและแนวทางแตกต่างจากการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความคล่องตัวและเป็นอิสระ โดยในส่วนของรายละเอียดจะต้องให้ สกอ. เป็นผู้นำเสนอกฎหมายขึ้นมา 5. การได้มาซึ่งครูและ อาจารย์ที่ดีและเก่งในถิ่นทุรกันดารทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษา ซึ่งส่งผล ไปสู่การปรับระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของครูด้วย 6. การได้มาซึ่งผู้แทนครูและบุคลากร ทางการศึกษาในคณะกรรมการและองค์คณะบุคคลในระดับต่าง ๆ ในระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่ การศึกษาและระดับสถานศึกษา เพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่าง มีประสิทธิภาพ 7. การส่งเสริมการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม 8. การปรับระบบเงินอุดหนุนรายหัว เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ 9. แผนแม่บทการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการศึกษา ซึ่งปัจจุบันมีอยู่แล้ว แต่ควรมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเป็นปัจจุบันมากที่สุด¹

ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกข้อในการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการจัดการศึกษา เพื่อการ ที่จะปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปทางการจัดการศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าเป็นปัจจุบันได้นั้น

¹ วิจารณ์ คุรติ และณมน จีรังสุวรรณ, “การปฏิรูปการศึกษาไทย เพื่อพัฒนาทักษะ ในศตวรรษที่ 21” *พัฒนาเทคนิคศึกษา* 27, 93 (มกราคม-มีนาคม 2558): 12-20.

จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ค่านิยม ภาพลักษณ์ ความต้องการและโครงสร้างการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง โดยปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 2. การมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วทั้งองค์กร 3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4. การดำเนินโครงการและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง 5. ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินบทบาทการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ 6. การเน้นย้ำความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร 7. การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเป้าหมาย และ 8. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ²

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ปัจจุบันมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง ด้วยความเจริญทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกัน ในลักษณะของโลกไร้พรมแดน มีการไหลเวียนอย่างเสรีและไร้ขีดจำกัด ที่มีฐานของความรู้/การศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าดังกล่าว ในห้วงสิบปีที่ผ่านมาเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการสื่อสาร ความรู้ที่เป็นกลไกและฐานการพัฒนาดังกล่าวมีบทบาทอย่างสำคัญในทุกภาคส่วน และได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะแต่ในสถานศึกษา แต่ครอบคลุมในทุกมิติทุกองค์กร ทุกกิจกรรมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เป็นต้น โลกยุคปัจจุบันและอนาคตจึงเป็นโลกของการแสวงหาความรู้ และใช้ความรู้เป็นฐานอย่างเข้มข้น เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน และยั่งยืนของแต่ละประเทศ ดังนั้นเมื่อโลกก้าวเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่เรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีบทบาทต่อวิถีชีวิตของมนุษย์และพลโลกมากขึ้น ตามไปด้วย การรู้สารสนเทศของผู้เรียนและประชาชนจึงเป็นเครื่องมือและกลไกหลักในการแสวงหาความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจ-สังคมฐานความรู้³

² ณัฐวี โฆษะฐิติ, ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในรัฐวิสาหกิจ, เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก www.sasinconsulting.com/.../Challenges-of-state-owned-enterprises-on-cultural-chang.

³ พิณสุดา สิริธรรังศรี, รายงานการวิจัยเรื่อง ภาพอนาคตการศึกษาไทย 10-20 ปี (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2552), 1-18.

ทำให้องค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่ กลางและขนาดเล็ก ไม่เว้นแม้แต่องค์การทางการศึกษา ต่างก็ต้องหาวิถีทางหรือแนวทางในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวตนขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องและสนองต่อความเปลี่ยนแปลงไปในด้านต่าง ๆ ของโลก เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ในการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ⁴ แต่ปัญหาที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนนั้น กลับอยู่ที่ผู้บริหารขององค์การหลายคน ที่ต่างมีความคิดเห็นว่า องค์การของตนสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จริงแล้วฝ่ายบริหารมักมองเพียงผลประกอบการสูงสุดขององค์การ และมองข้ามปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรวมตัวประสบความสำเร็จ นั่นคือ การรวมตัวกันทางจิตใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งการไม่ให้ความใส่ใจในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้บริการ ผู้ประสานงาน บุคลากรทุกฝ่าย นั้นจะทำให้ทุกอย่างล้มเหลว ซึ่งองค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่จะต้องอาศัยหลายฝ่าย มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างเจียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์การอย่างมีระเบียบแบบแผน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในองค์การหรือการบริหารจัดการงาน ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ดังตัวอย่างเช่น องค์การมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำแบบค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดการเปลี่ยนแปลงนั้นก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในองค์การ⁵

การเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยว่าองค์การถึงเวลาที่ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การหรือยัง สามารถทำได้โดย การวิเคราะห์สภาพภายนอก ได้แก่ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ความสามารถในการปรับตัวขององค์การ เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยการตรวจสอบเกี่ยวกับ พันธกิจและกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์การ วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเป้าหมายขององค์การ การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ และการแก้ไขปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ล้มเหลวขององค์การ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์การ ได้แก่ ค่านิยม อุดมการณ์ ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ

โดยก่อนอื่นต้องเข้าใจก่อนว่าวัฒนธรรมองค์การนั้น เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมบางอย่างก็มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปในตัวของมันเอง และก็มีวัฒนธรรมอีกหลายอย่าง ที่เปลี่ยนแปลงได้จากการวางแผนและการบริหาร จัดการของผู้นำและบุคลากรในองค์การ พื้นฐานที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ 1. เปลี่ยนกรอบความคิด (Paradigm Shift): การ

⁴ ภาวินี เพชรสว่าง, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: บริษัท วิวัฒน์ เอ็ดดูเคชั่น, 2552), 48.

⁵ วันชัย ปานจันทร์, **วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 102.

เปลี่ยนกรอบความคิด ความเชื่อ ความรู้เดิม ๆ ของพนักงานให้มีความเชื่อ ความคิดแบบใหม่ เป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร เป็นหัวใจสำคัญอย่างมากที่จะทำให้พนักงานเข้าใจ เชื่อใจ ร่วมใจ ในการเปลี่ยนแปลงได้ 2. เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม: องค์กรต้องมีแรงเสริม (Reinforcement) ในช่วงแรก ๆ เมื่อพนักงานสามารถมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และต้องนำพฤติกรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในกระบวนการประเมินผลงานต่อไป 3. ทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นนิสัย: ผู้บริหารต้องอดทน และรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมต้องใช้เวลา ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ดังนั้นการรณรงค์ กิจกรรมเสริม การแข่งขัน-จัดงานต่าง ๆ ก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น 4. ต้องถ้อยทอดกันทั่วทั้งองค์กร: การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มเกิดจากจุดเล็ก ๆ และขยายวงกว้างออกไป เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่จะต้องให้หน่วยงานอื่นมาเรียนรู้ รับรู้ได้ และจะเกิดการเลียนแบบสู่กันและกัน ถ้อยทอดกันไปเรื่อย ๆ จนเป็นภาพใหญ่ขององค์กรและเกิดเป็นวัฒนธรรมแบบใหม่ขององค์กรขึ้นมาได้⁶

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นสิ่งที่ดูว่าเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่หากพิจารณาถึงความจำเป็นอย่างถี่ยวนให้สอดคล้องกับสภาพการในปัจจุบันแล้ว ก็จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และการก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป⁷

ปัญหาการวิจัย

หากกล่าวถึงองค์กรในส่วนของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาแล้ว จะพบว่าองค์กรประเภทโรงเรียนหรือสถาบันศึกษานั้น มีความแตกต่างจากองค์กรประเภทอื่น ๆ ไม่ว่าจะมองในแง่เป้าหมายขององค์กร หรือโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ความแตกต่างในแง่หน้าที่ และเป้าหมายขององค์กรนั้น หากเป็นองค์กรโดยทั่วไป เช่น องค์กรเอกชน หน้าที่ขององค์กร คือ การผลิตสินค้าหรือบริการ โดยมีเป้าหมาย คือ เรื่องของผลกำไร ซึ่งเป็นเรื่องของผลประโยชน์ส่วนบุคคล⁸ แต่ในกรณีขององค์กรที่เป็นของโรงเรียนนั้น โรงเรียนมีหน้าที่สำคัญโดยทั่วไป คือ การให้การศึกษาในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและต้องมีวิธีการเฉพาะ เช่น สอนให้อ่านหนังสือ เขียนหนังสือเป็น

⁶ ยงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์, **เขาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรกันอย่างไร**, เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2561, <https://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=anotherstide&month=07-2010&date=01&group=27&gblog=393>.

⁷ สุขาดา นิภานันท์, **พฤติกรรมองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2553), 148.

⁸ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, “เมืองปกครองดี ธรรมาภิบาลในการบริหารเมือง” **วารสารวิชาการศิลปะศาสตร์ประยุกต์** 1, 1 (2551): 36-44.

คำนวณคิดเลขได้⁹ โดยมีความมุ่งหมายหรือเป้าหมายของ การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในมาตรา 6 ซึ่งกล่าวถึงการจัดการศึกษาว่าต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคน ไทยให้เป็นมนุษย์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการ ดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข หรืออาจกล่าวอย่างสรุปสั้น ๆ ได้ตามคู่มือ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการได้ว่า เป้าหมายใน การจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข¹⁰ รวมทั้งยังได้มีการกำหนดแผน การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของ ประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษา ที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะ ในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศแม้ว่าการจัดระบบ การศึกษาของไทยได้มีเป้าหมายของการจัดการศึกษาไว้เด่นชัดตามข้างต้น มีการได้รับการพัฒนา และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขมาโดยตลอด แต่ยังคงมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและ การบริหารขององค์การการศึกษาหลายประการ ได้แก่ ระบบคุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่า พอใจ ยังไม่พอจะสู้กับประเทศอื่น ๆ ได้ ระบบการบริหารการศึกษาและการจัดการการศึกษาเหมือน จะเป็นการกระจายอำนาจ แต่ยังคงเป็นการรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลางจนขาดเอกภาพ ทั้งเรื่องของ นโยบายและมาตรฐาน ขาดประสิทธิภาพในการประกันคุณภาพทางการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของ ประชาชนอย่างแท้จริง ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างต่อเนื่อง

ขาดการเชื่อมโยงของระบบงานระหว่างองค์การท้องถิ่นและเอกชน พร้อมทั้งยัง เผชิญวิกฤตทางการศึกษาอีกหลายองค์ประกอบ เช่น ด้านคุณภาพในการจัดระบบการเข้ารับ การศึกษา ด้านคุณภาพของการศึกษา โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และมีความเสมอภาค ในการศึกษาและในโรงเรียน

พร้อมทั้งความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดัน ภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable

⁹ ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, **ปรัชญาการศึกษาเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 127.

¹⁰ กลุ่มวิจัยพัฒนากฎหมายคดีความและนิติการ, **คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นนิติบุคคล**, เข้าถึงเมื่อ 28 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://kormor.obec.go.th/arti/arti002.pdf>.

Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบัน รวมทั้งผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน และความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับแรงกดดันจากภายในประเทศ จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ส่งผลให้ประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ในอนาคตอันใกล้ ทักษะคนดี ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพของคนไทย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทยส่วนใหญ่ ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ที่ต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูประบบที่เกี่ยวกับการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ¹¹

นอกจากนี้ข้อมูลทางการศึกษา จากสถาบันวิจัยเพื่อการประเมินและออกแบบนโยบาย (RIPED) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้นำเสนองานวิจัยเรื่อง สถานะการศึกษาไทย ปี 2558-2559 ตอนหนึ่งว่า ประเทศไทยจำเป็นต้องกระจายอำนาจและส่งเสริมการแข่งขันทางการศึกษา เพื่อจะทำให้เกิดคุณภาพการศึกษา ที่ผ่านมามีไทยประสบความสำเร็จในการส่งเสริมให้เด็กเข้าเรียน ทำให้อัตราการเข้าเรียนเพิ่มทุกระดับ ขณะที่อัตราการออกกลางคันค่อนข้างต่ำ แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กไทยยังไม่เป็นที่น่าพอใจ หากพิจารณาจากคะแนนแบบทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน หรือ O-Net วิชาที่มีผลการทดสอบต่ำที่สุด 2 วิชา คือ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษโดยเฉพาะอย่างยิ่งในชั้น ม.6 กว่าร้อยละ 95 ของอำเภอทั่วประเทศมีค่าเฉลี่ย O-Net 2 วิชาไม่ถึงร้อยละ 25 ตลอดช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดการศึกษาทุกเรื่องทุกระดับ และปรับระบบคูปองการศึกษา โดยดึงผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้มากขึ้น¹²

จะเห็นได้ว่าปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการต้องการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ระบบการจัดการศึกษา นั่นคือ ความต้องการในการเปลี่ยนแปลง

¹¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**, (กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), ค.

¹² บริษัทสี่พระยาการพิมพ์, “เผยสถานะการศึกษาไทยปี 58-59” **หนังสือพิมพ์เดลินิวส์**, เข้าถึงเมื่อ 21 มีนาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.dailynews.co.th/education/544175>.

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษานั้นเอง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมของโรงเรียนและการจัดการศึกษา ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ให้เกิดขึ้น โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่ม บุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเสียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์การอย่างมีระเบียบแบบแผน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือก บุคลากรครูหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์การ ล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความ เปลี่ยนแปลง และเป็นปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคล ทั้งองค์การ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นด้วยสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนรัฐบาล เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์การต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาไม่มั่นใจใน สถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น จากการรวมตัวกันขององค์การ จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การขึ้น ในที่สุด¹³

ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรขององค์การทางการศึกษาหรือโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้สังเกตเห็น ปัญหาที่เกิดขึ้น จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารจัดการโครงสร้างและการบริหาร งานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้เป็นไปในทิศทางที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้อง กับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป บนพื้นฐานของความหลากหลายจากสภาพแวดล้อมและสังคมในปัจจุบัน พร้อมทั้งสามารถนำจุดแข็งของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การมาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ ของการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โลกและทักษะการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคไร้พรมแดน รวมทั้งเป็นวิถีปฏิบัติเพื่อสร้าง ความ เป็นเลิศทางการจัดการเรียนการสอนและความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียนต่อไปในอนาคต

¹³ วันชัย ปานจันทร์, วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 97.

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบไปด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร
3. ผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร

สมมติฐานในการศึกษาวิจัย

เพื่อให้เป็นแนวทางในการวิจัยและเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยพหุองค์ประกอบ
2. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุ
3. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษามีความถูกต้องเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบและสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการศึกษาเอกสารวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การดังต่อไปนี้

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ แมท อัลเวสสัน และ สเตฟาน ซีเวนิงส์สัน (Mats Alvesson & Stefan Sveningsson) ได้อธิบายว่า ส่วนใหญ่ของงานวิจัยและการเขียนหนังสือเกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีเรื่องราวเกี่ยวกับการเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ด้วย บางคนมองว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่น่าสนใจ ซึ่งขอบเขตนั้นความเป็นไปได้ อยู่ที่ความตั้งใจและการเปลี่ยนแปลงระบบของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่ความอยากรู้และความน่าสนใจนั้นอยู่ที่การตั้งคำถามว่าเราสามารถที่จะบริหารและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ ซึ่งได้นำเสนอหลัก 7 ประการ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ 1. การเคลื่อนที่ของพลังงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง 2. การพัฒนาแนวทางใหม่ที่สนใจ 3. รวมถึงอุปสรรคขององค์การที่จะนำมาจัดการในแนวทางใหม่ 4. พัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงาน 5. การสื่อสารและความเกี่ยวข้องของพนักงานในการปฏิบัติงาน 6. สนับสนุนพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง 7. ควบคุมดูแลความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต¹⁴ มิเชล ดรัมม์ (Michelle Drumm) ได้เสนอ องค์ประกอบที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ 1. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กระบวนการของการโน้มน้าวบุคคล เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะการเปลี่ยนแปลงมักจะเริ่มต้นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2. การระบุเรื่องราว เป็นเรื่องราวดี ๆ ที่สามารถจะสร้างวิสัยทัศน์ในการให้บริการและเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ และสามารถนำมาใช้งานได้จริงในอนาคต 3. มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การมีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกอย่างชัดเจนได้นั้น ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะต้องพบกับแรงต่อต้าน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ต้องพบเจอ ซึ่งแรงต่อต้านดังกล่าวนี้ ต้องมีระบบการจัดการที่ละเอียดรอบคอบเพราะพนักงานส่วนใหญ่ล้วนมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของพวกเขา ดังนั้นจึงต้องมีการอธิบายสื่อสารว่า ทำไมวัฒนธรรมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากและเป็นประโยชน์มากที่สุด 4. การพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เน้นย้ำมากในความต้องการการสร้างความคิดริเริ่ม และกระบวนการเชิงกลยุทธ์

¹⁴ Mats Alvesson & Stefan Sveningsson, **Changing Organizational Culture: Cultural Change and Progress** (New York: Routledge, 2008), 40-50.

ระบบและกระบวนการเหล่านี้ต้องได้รับการปรับปรุงและสร้างขึ้นมาใหม่ เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการสร้างกลยุทธ์ใหม่นั้นเป็นสิ่งที่ต้องการต้องดำเนินการ เพราะเป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ 5. การระบุเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นที่เล็กที่ละน้อยจะช่วยรักษา แนวโน้มของความสำเร็จในระยะยาว การระบุถึงเป้าหมายนั้น จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถ กลายเป็นสิ่งที่ประสบความสำเร็จได้ และสามารถที่จะช่วยให้บุคคลนั้นมีความยึดมั่นผูกพันรวมทั้ง ป้องกันการต่อต้านที่อาจมีการพัฒนาขึ้นด้วย 6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบบการรวบรวมข้อมูลจะต้องมี ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดถึงผลสำเร็จและความก้าวหน้าของงาน และเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การว่าเป็นเรื่องสำคัญมากที่ต้องพิจารณา 7. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีการเขียนถึงความเป็นผู้นำ อย่างกว้างขวางในส่วนของ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และมันเป็นสิ่งสำคัญ มากที่ไม่ควรประเมินค่าต่ำเกินไป ผู้นำนั้นเป็นเสมือนกุญแจที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง โปรแกรม การสื่อสาร วิทยุทัศน์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้นำล้วนเป็นผู้มอบหมายให้กับพนักงาน หรือบุคลากรในองค์การแทบทั้งสิ้น¹⁵

ฟอร์ท (Frost) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หากต้อง มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจริง ๆ ควรเป็นไปตาม วัฏจักรลำดับขั้นของการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้ 1. สภาพเงื่อนไขภายนอก หากเงื่อนไขนี้มีอยู่แสดงว่าสภาพแวดล้อมจะสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม เงื่อนไขดังกล่าวอันคือสภาพแวดล้อมภายนอกและส่งผลกระทบต่อ องค์การ. ในกรณีตัวอย่าง ของโรงเรียน เช่น ความขาดแคลนหรือความอุดมสมบูรณ์ของนักเรียน, เสถียรภาพหรือความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อมภายนอกและความพอเพียงของทรัพยากรหรือ การกระจายตัว ของกลุ่ม เงื่อนไขเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดระดับของภัยคุกคามต่อแหล่งข้อมูลของ องค์การ(ข้อมูลบุคคลและเนื้อหา) 2. สภาพเงื่อนไขภายใน เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ มี 4 อย่างที่ควรคำนึงเพิ่มเติม คือ (1) ส่วนเกินของทรัพยากรต่อการเปลี่ยนแปลง (เวลาในการบริหาร) และพลังงานแหล่งเงินทุนและสิ่งอื่น ๆ ที่มีอยู่ในระบบ (2) ความพร้อมของระบบ (ความเต็มใจของสมาชิกส่วนใหญ่ที่จะมีชีวิตอยู่กับความวิตกกังวลที่มาพร้อมกับความไม่แน่นอน จะมีการเปลี่ยนแปลง) (3) การประสานงานและการรวมส่วนประกอบของระบบ และ (4) อำนาจการ เปลี่ยนแปลงและความสามารถในการเป็นผู้นำ (ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตทางเลือก ขององค์การ) 3. แรงกดดัน ปัจจัยสี่ประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพลดลง (2) ความกดดันจากผู้มีส่วนได้เสีย (3) การเติบโตขององค์การหรือการลดขนาด ความหลากหลายของสมาชิกหรือความซับซ้อนของโครงสร้าง และ (4) การรับรู้วิกฤตการณ์ที่เกี่ยวข้อง

¹⁵ Michelle Drumm, **Culture Change in the Public Sector** (Glasgow: The Institute for Research and Innovation in Social Services (IRISS), 2012), 1-9.

กับความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร 4. เหตุการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมักจะเริ่มขึ้นเมื่อมีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างน้อยหนึ่ง เหตุการณ์ ตัวอย่างเช่น (1) ภัยพิบัติด้านสิ่งแวดล้อมหรือโอกาสต่าง ๆ เช่นภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจจนวัตรกรรมหรือการค้นพบตลาดใหม่ ๆ (2) วิฤติด้านการบริหาร 5. วิสัยทัศน์ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม การสร้างวิสัยทัศน์ของวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่ต้องการมากขึ้น เป็นสิ่งที่จำเป็น ต่อการก้าวไปสู่การก่อตัวของวัฒนธรรม ผู้นำต้องสำรวจความเชื่อ คุณค่า สมมติฐานและพฤติกรรม ของวัฒนธรรมที่มีอยู่ขององค์กร หลังจากนั้นพวกเขาพยายามที่จะคาดการณ์สภาพการณ์ในอนาคต และสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรภายต่ออนาคตที่จะเกิดขึ้น 6. กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เมื่อมีวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรมใหม่องค์การเกิดขึ้น องค์การจึงต้องการกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กลยุทธ์ดังกล่าวหมายถึงกล่าวถึงขั้นตอนทั่วไปในการเปลี่ยน วัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง 7. แผนการปฏิบัติการในการเปลี่ยนวัฒนธรรม ชุดแผนการดำเนินงานที่ ชัดเจนสำหรับการจูงใจในการบริหารและเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลงทำให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ที่รู้จัก การวางแผนปฏิบัติการจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลง หรือต่อต้านสร้างความต้านทานต่อ การวางแผนการดำเนินการด้านเสถียรภาพ มุ่งเน้นไปที่การจัดตั้ง วัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป นี่คือการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เป็นความจริงที่ยอมรับได้ 8. เครื่องมือ วิธีการที่จะนำมาใช้ องค์การเลือกแทรกแซงในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยอาศัย ความเป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ สำหรับแต่ละขั้นตอนในการดำเนินการและความสามารถของ ตัวแทนทางการเปลี่ยนแปลง และ 9. การกำหนดวัฒนธรรมใหม่ เมื่อนำแผนการแทรกแซงมาใช้จะ ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมที่กำหนดไว้ ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ครอบคลุมจะสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร¹⁶

แนวคิดที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดย ดร็คเกอร์ (Drucker) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า การค้นพบแนวคิด วิธีการที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นความท้าทายที่สำคัญของเขา ซึ่งพบว่าองค์การส่วนใหญ่ต้องการการแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การก่อนที่พวกเขา จะสร้างความเชื่อมั่นในองค์การให้เกิดขึ้นต่อไปในส่วนของข้อตกลงเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของ องค์การมันเป็นสิ่งที่ควบคุมการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งควรทำและไม่ควรทำ ในการที่จะประสบความสำเร็จ

¹⁶ P. Frost, "Reframing organizational culture" (Thousand Oaks, CA: Sage. 1991) quoting Fred C. Lunenburg, "Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset" **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal** 29, 4 (2011): 8-11.

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น มันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร อันประกอบไปด้วยสังคมและโครงสร้างขององค์กร การตลาด ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และเทคโนโลยี นอกจากนี้มันจำเป็นที่จะต้องสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร อีกทั้งจะเป็นสิ่งที่ดีมากหากมีการสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กรเพิ่มเข้าไปด้วย ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์/พันธกิจ สมรรถนะหลัก ต้องมีความเหมาะสมตามความจริงและต้องเหมาะสมกับส่วนอื่น ๆ ต้องเป็นสิ่งที่ทำความเข้าใจได้ มีการทดสอบความคงทนในทุก ๆ ส่วนขององค์กร แนวคิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วิสัยทัศน์/พันธกิจ และสมรรถนะหลัก รวมทั้งการวิเคราะห์ผลทางบวกและทางลบที่มีต่ออารมณ์ความรู้สึกของบุคลากร ความสำคัญของอารมณ์ต่อระบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ต้องมีการตกลงกัน โดยการจัดการสำรวจและวิเคราะห์ในองค์กร ตั้งแต่ปีที่เริ่มต้นและต้องทำการสำรวจกับบุคลากรทุกคน ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน และประสิทธิผลของมันจะทำให้องค์กรนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด¹⁷

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของ ไชน์ (Schein) ซึ่งได้กล่าวถึง พัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร คือ วิธีทางหนึ่งของกลุ่มหรือองค์กรที่ต้องการรักษาความเชื่อสัจยและความเป็นตัวตนเองให้คงอยู่ จากสภาพแวดล้อมและกลุ่มอื่น ๆ รวมทั้งต้องการสร้างเอกลักษณ์ของตนเองให้เกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้มีหลักใหญ่ๆที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ 1. เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถอธิบายในส่วนของที่เป็นปัญหาเฉพาะที่ทางองค์กรต้องการแก้ไข มิใช่เพียงแค่เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น 2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเก่าสามารถที่จะขจัดได้โดยการจำกัดหรือขจัดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบนั้น ๆ แล้วอาศัยวัฒนธรรมใหม่นำมาใช้เป็นการเรียนรู้ เพื่อสร้างพฤติกรรมใหม่ อันนำไปสู่ความสำเร็จและความพึงพอใจ 3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงในความต้องการของช่วงเวลาที่เราที่รู้สึกว่างเปล่า หรือถูกทอดทิ้งหรือเป็นช่วงเวลาที่เราที่รู้สึกไม่เหมาะสมจนทำให้รู้สึกไม่ดี ทั้งนี้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีขั้นตอนคือ 1. กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2. เริ่มจากผู้บริหารซึ่งต้องมีความตั้งใจจริงและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3. ผู้บริหารต้องสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆหรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ เพื่อแนวทางของพฤติกรรมปฏิบัติของพนักงานที่มีความชัดเจน 4. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่กำลังจะกำเนิดขึ้นในอนาคต 5. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ มีส่วนร่วม

¹⁷ Peter Drucker, **Peter Drucker on the profession of management** (Boston: A Harvard Business Review Book, 1998), 1-11.

ในการตัดสินใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น 6. ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับความเครียด ความรู้สึกของบุคคลและกลุ่มในองค์การรวมทั้งกฎหมายในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งองค์การและความเสมอภาคของบุคลากรทุกคนที่จะเกิดขึ้นต่อไป¹⁸

ในส่วนของเฮทฟิลด์ (Heathfield) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อันได้แก่ 1. การสร้างสรรค์ค่านิยมและค่าเชื่อโดยการใช้การสนทนาแบบกลุ่ม 2. การฝึกการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ 3. การพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ 4. กำหนดวิธีการให้รางวัลและการเปิดรับค่านิยมใหม่ 5. ทบทวนระบบงานทั้งหมด¹⁹ โรบบินส์และคัลเตอร์ (Robbin & Coulter) ได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้เป็นลำดับขั้น ได้แก่ 1. การวิเคราะห์ถึงความไม่เหมาะสมของวัฒนธรรมที่มีอยู่ก่อนและเห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลง 2. ชี้แจงกับบุคลากรในองค์การให้ชัดเจนว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่เช่นนั้นองค์การหรือบริษัทอาจไปไม่รอด 3. แต่งตั้งหรือสรรหาผู้บริหารหรือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แปลกใหม่พร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลง 4. เริ่มให้มีการเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์การ 5. หลังจากนั้นทำการนำเสนอสิ่งที่เกิดขึ้น รวมทั้งระบบวิธีการใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น²⁰ นอกจากนี้ คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn) ได้ให้แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การวินิจฉัยและหาข้อสรุปเกี่ยวกับวัฒนธรรมในปัจจุบัน 2. วิเคราะห์หาข้อสรุปสำหรับวัฒนธรรมที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต 3. การนิยามความหมายใหม่ 4. การสร้างเนื้อหา 5. การปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ และ 6. การนำเอาแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดลงไปสู่การปฏิบัติ²¹

โฟลซ (Folz) ได้เขียนบทความในหัวข้อ How To Change Your Organizational Culture: The first step is defining what values and behaviors you're seeking. ซึ่งได้มีการกล่าวถึง 10 ข้อที่ใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อันได้แก่ 1. กำหนดค่านิยมและ

¹⁸ Edgar H. Schein, quoting Thomas G. Cummings & Christopher G. Workwy, **Organization Development & Change** (Canada: Nelson Education, 2009): 526-528.

¹⁹ Susan Heathfield, “**How to change Your Culture: Organizational Culture Change**” **Leadership and Staffing**”, Accessed 29 May 2017, Available from <https://www.thebalance.com/how-to-change-your-culture-1918810>.

²⁰ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน ผู้แปล, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**, ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2551), 167-169.

²¹ Kim Cameron, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Revised Edition (San Francisco: John Wiley & Son, Inc, 2006), 139-142.

พฤติกรรมที่ต้องการ คือ การอธิบายถึงพฤติกรรมและค่านิยมคุณกำหนด และพูดได้ว่าบุคลากรในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่สามารถดำเนินการได้ในทุกระดับ ตั้งแต่เลขานุการถึงผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารสูง 2. เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้วยกลยุทธ์และกระบวนการต่าง ๆ การกิจวิสัยทัศน์และค่านิยม ต้องสอดคล้องกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลรวมถึงการจ้างงานการจัดการประสิทธิภาพการชดเชยผลประโยชน์และการส่งเสริมความสามารถพิเศษ 3. เชื่อมต่อวัฒนธรรมและความรับผิดชอบ เป็นเรื่องง่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ยากลำบากหรือเกิดเหตุวิกฤตต่าง ๆ บริษัท มีโอกาสที่จะทำให้เกิดภัยพิบัติจากสภาพดินฟ้าอากาศ แต่ถ้าพนักงานมีความรับผิดชอบก็จะสามารถคลี่คลายไปในทางที่ดี 4. มีผู้สนับสนุนที่ชัดเจน สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ความสำคัญของประธานและคณะกรรมการ คือ ต้องแสดงให้เห็นคณะกรรมการ ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบต่อประสิทธิภาพที่จะขึ้น 5. นิยามการเจรจาต่อรอง เมื่อใคร่ครวญให้มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กร ให้ดูวัฒนธรรมปัจจุบันขององค์กรและมองว่าต้องการรักษาส่วนใดไว้ การกำหนดสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นสำหรับการอภิปรายมีความสำคัญเป็นพิเศษในระหว่างการประชุมและการรวบรวมกิจการเมื่อผู้นำสองคนหรือมากกว่านั้นต้องหาวิธีผสมผสานอัตลักษณ์ให้ชัดเจน 6. ปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับทั้งพนักงานและสังคมภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ HR จะเพิ่มการเป็นพันธมิตรกับการตลาดมากยิ่งขึ้นนั่นเอง 7. วัดความพยายามของตัวผู้ต้องการเปลี่ยนแปลง ช่วยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของความพยายาม โดยการทำแบบสำรวจของบุคลากรและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการและตามจริงอย่ารีบเร่ง การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำได้ทุกที่ตั้งแต่เดือนถึงหลายปี เริ่มต้นด้วยการทำให้แน่ใจว่ามีเหตุผลที่ชัดเจนว่าทำไม บริษัท ควรเปลี่ยนไป เป็นต้น 8. เริ่มตั้งแต่ตอนนี้ อย่ายรอคอยเจ้าหน้าที่และทรัพยากรที่อาจไม่เคยมาถึง ต้องใช้เวลาหลายปีในการลงทุนเพื่อไปถึงจุดที่ต้องการ โดยอัตโนมัติกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีที่คุณประพฤติและปฏิบัติ" ดังนั้นเริ่มต้นด้วยวิธีการใดก็ได้ ขอให้เริ่มต้น 9. ถ้าได้กล้าเสียและมีภาวะเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องอยู่ในตำแหน่งที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรทั้งองค์กร เพียงแค่สร้างทีม นั่นคือ เมื่อเราก้าวขึ้นมาก็ส่งเสริมให้คนอื่น ๆ ก้าวขึ้นเช่นกัน²²

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของ Ken Blan Chard Companies นั้นประกอบด้วย 1. การค้นพบ ส่วนแรกนั้น คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำระดับสูง และหัวหน้างาน ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรร่วมด้วย 2. การมุ่ง

²² Christina Folz, **How to Change Your Organizational Culture: The first step is defining what values and behaviors you're seeking.** Society for HRM, Accessed 2 February 2561, Available from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>.

สนใจ ผู้นำระดับสูง ต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ชั้นนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหาร ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ที่จะทำการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น หรือ เกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น

3. การวางตำแหน่งงาน ลักษณะการปฏิบัติงานและค่านิยมที่เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมต้องมี ความชัดเจน รวมทั้งมีการฝึกอบรมปฏิบัติการภาวะผู้นำในส่วนของผู้นำในองค์การอย่างต่อเนื่อง

4. การประเมินอย่างละเอียด หลังจากการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการประเมินทั้งระบบ ผู้นำระดับสูง ต้องมีการทบทวนและตรวจสอบระบบ ตลอดจนนโยบายและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ทั้งหมดคือ ข้อดีและจุดแข็ง รวมทั้งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ Ken Blan Chard Companies ที่นำไปใช้จริงและประสบความสำเร็จ²³

ลารี เซน (Larry Senn) ได้เสนอ 4 หลักการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมีเป้าหมาย คือ การที่ผู้บริหารจะต้องมีทีมในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างของวัฒนธรรม ซึ่งผู้นำต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในส่วนของระบบการทำงานและองค์การ มีเหตุผลที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจที่จะจัดการวัฒนธรรมองค์การให้ประสบความสำเร็จ มีระบบการสนับสนุนทรัพยากรและระบบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล สิ่งที่ถูกต้องและยั่งยืนนั้น เพียงแค่องค์การสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน พนักงานทุกคนจะต้องมีการละลายพฤติกรรมและทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สร้างอารมณ์ที่สามารถจะนำไปสู่การเรียนรู้และสร้างทีมงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง องค์การส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการขับเคลื่อนหรือการปรับเปลี่ยนพนักงานของพวกเขา ซึ่งมีผลต่อสภาพจิตใจและพฤติกรรมอันนำไปสู่การประสบความสำเร็จ บุคลากรต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์การ

3. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เป็นการผสมผสานระบบที่จัดการพฤติกรรม สนับสนุนหลักการ ประยุกต์การเรียนรู้ และจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ครอบคลุมองค์การ พลังและปริมาณของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคคลในวัฒนธรรมที่มีอยู่ในทุกระดับขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ระบบของการเปลี่ยนแปลงต้องมีการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วตามความเป็นไปได้ของทีมงานผู้บริหารและทีมงานในแต่ละระดับที่จะบริหารจัดการ

²³ Ken Blan Chard Companies, **Culture Change—A Road Map to Cultural Transformation: Organizational Leadership**, Accessed 27 February 2561, Available from www.KenBlanChard.com.

4. ความยั่งยืน ต้องมีระบบที่สนับสนุนความต้องการของแต่ละบุคคล/ทีม และระดับขององค์การ ทั้งในส่วนของการทำงาน ระบบ การขับเคลื่อนการดำเนินงาน และความสามารถในการขับเคลื่อนความต้องการทางวัฒนธรรม เช่น ไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับกรสื่อสาร การฝึกอบรม การวัดผลรางวัลและการเสริมแรง การบริหารการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยทางสภาพด้วย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึง การวัดผลลัพธ์เกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับและการฝึกอบรมรางวัลและระดับความต้องการที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความยั่งยืนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย²⁴

ในส่วนของ คาเมรอน (Cameron). ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ เป้าหมายที่มีอุปสรรคที่ยากจะประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เพราะวัฒนธรรมนั้นมีความกว้างใหญ่เพียงอย่างเดียว แต่เพราะมันคือสิ่งที่อยู่ในตัวของบุคคล เป็นค่านิยม และเป็นแบบแผนที่มีมาซึ่งอาจเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่เป็นตัวตัดสินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ นั่นคือ เป้าหมาย สมาชิกขององค์การ ที่จะสามารถสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ ผลลัพธ์ของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่วัฒนธรรมที่คาดหวังในอนาคต แต่ละขั้นตอนนั้นขึ้นอยู่กับงานและลักษณะงานของแต่ละบุคคล ซึ่งมีการบรรยายถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งขั้นตอนเริ่มแรกนั้นจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนของบุคคลและกระบวนการทางระบบขององค์การ การสนทนา ภาษา สัญลักษณ์และค่านิยม เป็นต้น ซึ่งสามารถอธิบายทั้ง 7 องค์ประกอบ ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ ดังต่อไปนี้

1. การชี้แจงความหมายให้ชัดเจน ขั้นตอนแรกในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ การชี้แจงความหมายให้ชัดเจน ว่ามันหมายความว่าอย่างไรและสิ่งไหนบ้างที่ไม่ใช่ ซึ่งนี่คือขั้นตอนของการตีความและการสร้างความหมาย การเคลื่อนย้ายหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ไม่ได้หมายความว่า

2. การระบุเรื่องราวที่ชัดเจน เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่เรียกว่า ดีเยี่ยมที่สุดในการสื่อสารผ่านทางเรื่องราวความเชื่อ ค่านิยมต่าง ๆ ดังนั้น ในส่วนของขั้นตอนที่ 2 ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนี้ คือ การระบุถึงเหตุการณ์หรือสองเหตุการณ์ที่แสดงออกถึงค่านิยมที่สำคัญ อันบ่งบอกความเป็นองค์การในอนาคต กล่าวคือ เหตุการณ์จริงหรือเรื่องราวเหล่านี้ จะมีการเปิดเผยอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์การช่วยดูว่าจะเกิดอะไรขึ้น เมื่อมีวัฒนธรรมองค์การใหม่

3. การกำหนดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะออกมาเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งอาจมีคำถาม เช่น

²⁴ Larry Senn, **Four key principles for successful culture change** (Los Angeles: Senn Delaney Leadership Consulting Group, LLC, 2014), 1-5.

สิ่งใหม่ ๆ นั้นต้องเริ่มต้นอย่างไร? สิ่งที่กำลังจะหยุดลงในขณะนี้ เป็นผลมาจากการริเริ่มเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรหรือไม่? ซึ่งองค์กรใหญ่ ๆ จะมีปัญหาในส่วนของกรปฏิบัติการปฏิบัติงานมากกว่า การเริ่มปฏิบัติหรือเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังมีคำถามอื่น ๆ ตามมา เช่น ทรัพยากรใหม่ ๆ จะต้องมีอะไรบ้าง หรือ กระบวนการ/ระบบใดที่จำเป็นต้องได้รับการออกแบบใหม่ เพื่อสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร? รวมทั้งสนับสนุนให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

4. การระบุสิ่งเล็ก ๆ ที่เราทำสำเร็จ โดยทั่วไปการระบุสิ่งเล็ก ๆ ที่เราทำสำเร็จนั้น คือ การหาสิ่งที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงและเผยแพร่ จากนั้นค้นหาสิ่งที่สองที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง และทำการเปลี่ยนแปลงมันจากนั้นต่อด้วยการเผยแพร่ การระบุสิ่งเล็ก ๆ ที่เราทำสำเร็จ คือ การกระทำ ที่เรียกว่าขั้นแรกในส่วนของกรกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งสามารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้ในทันที แต่อาจไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทั้งเย็น ความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ จะเป็น ตัวสร้างโมเมนตัมความต้องการ ยับยั้งความต่อต้าน เนื่องจากไม่ค่อยมีคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขนาดเล็กที่ค่อย ๆ เพิ่มขึ้น เมื่อบุคคลเห็นว่ามีเปลี่ยนแปลงบางอย่างแม้ว่าจะมีขอบเขตน้อย แต่ความรู้สึกของความคืบหน้าและความก้าวหน้าจะถูกสร้างขึ้นและความรู้สึกนั้นจะช่วยสร้าง การสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่ขึ้นและเป็นขั้นพื้นฐานมากขึ้น ข้อผิดพลาดที่ใหญ่ที่สุด ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่จัดตั้งยุทธศาสตร์การระบุสิ่งเล็ก ๆ ที่เราทำสำเร็จ คือ ขั้นตอนแรกและสอง อาจประสบความสำเร็จ แต่ไม่ใช่ข้อที่สาม กล่าวคือมีการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ก็ไม่ได้รับการยอมรับและส่งเสริมในองค์กรนั่นเอง

5. ตัวชี้วัด การวัด และเหตุการณ์สำคัญ ๆ คือ การกำหนดตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความสำเร็จ สิ่งที่ควรวัดวิธีการวัด และเมื่อระดับความก้าวหน้าบางอย่างจะถูกบันทึกไว้เป็นส่วนสำคัญของ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ข้อบกพร่องที่สำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ เมื่อเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงมีความยืดหยุ่นและไม่สามารถแบ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กรประเภทต่าง ๆ ได้อย่าง ชัดเจน แสดงออกถึง การละเลยในการวัดผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องระบุตัวชี้วัดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม รวมถึงตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าระหว่าง เวลา ระบบการรวบรวมข้อมูลต้องได้รับการออกแบบเป็นกรอบเวลาสำหรับการประเมินผลที่ชัดเจน สิ่งที่ต้องได้รับความสนใจ ดังนั้นความคิดริเริ่มและผลลัพธ์ที่สำคัญต้องมีความชัดเจนแบบเมตริก และกระบวนการวัดที่เกี่ยวข้อง แน่แน่นอนว่าระบบมากมายด้วยมาตรการต่าง ๆ เป็นวิธีที่อาจยับยั้ง ความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นกฎเกณฑ์สำคัญในการจัดการตัวชี้วัดการวัดและเหตุการณ์สำคัญ นั้นคือ การระบุสิ่งเป็นประโยชน์พร้อมไปกับการตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งตัวบ่งชี้ การเปลี่ยนแปลงและให้แน่ใจว่าพวกเขาจะเข้าใจโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

6. การสื่อสารและสัญลักษณ์ เป็นที่แน่ชัดว่าแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จะเกิดขึ้นในองค์กร วิธีชีวิตขั้นพื้นฐานของบุคคลจะได้รับการท้าทายและเปลี่ยนแปลง รวมทั้งขอบเขต ที่คุ้นเคยจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ด้านพื้นฐานขององค์กรจะเปลี่ยนไป ดังนั้นการเปลี่ยนแปลง ทางวัฒนธรรมจึงทำให้เกิดความหวาดกลัวและแรงต่อต้าน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยในการเอาชนะแรงต่อต้านเหล่านั้นและสร้างความ ผูกพันให้เกิดขึ้น โดยมีการสื่อสารและอธิบายว่า ทำไมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นประโยชน์ ซึ่งอาจเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในการสร้างความมุ่งมั่น การวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้คน มีแนวโน้มที่จะอธิบายคำตอบของคำว่า "ทำไม" กับบุคลากรที่พวกเขาดูแลและให้ความสนใจมาก เป็นพิเศษ และมีแนวโน้มที่จะอธิบายคำตอบของคำว่า "อะไร" กับบุคลากรที่เขาสนใจน้อยมากหรือไม่ค่อยนิยม การอธิบายว่าทำไมจึงสื่อสารทั้งความเอาใจใส่และเคารพต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ทั้งนี้การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้สนับสนุนในหมู่ผู้นำความคิดเห็นที่สำคัญเกี่ยวกับ บุคคลที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการเปลี่ยนแปลงและการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการ ดำเนินการด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการช่วยลดแรงต่อต้าน การแบ่งปันข้อมูล ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เป็นประจำและเป็นไปได้มากที่สุด จะช่วยยับยั้งแนวโน้มที่ผู้คนที่ต่อต้าน การลดข่าวลือโดยการให้ข้อมูลที่ เป็นข้อเท็จจริงการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการริเริ่มและการจัดกิจกรรม สาธารณะเพื่อแบ่งปันวันที่ขึ้นใหม่เป็นวิธีการทั้งหมดในการสร้างการสนับสนุนและลดการต่อต้าน ที่อาจเกิดขึ้น

ท้ายที่สุด ความคิดริเริ่มที่สำคัญที่สุดที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม คือ การเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ สัญลักษณ์ คือ การแสดงภาพใหม่ ดังนั้นการระบุสัญลักษณ์ที่มีความหมาย ต่ออนาคตใหม่เป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ สัญลักษณ์ช่วยให้สมาชิก เห็นภาพบางอย่างที่แตกต่างออกไปให้การตีความใหม่ขององค์กรและเป็นจุดชุมนุมสำหรับผู้สนับสนุน การเปลี่ยนแปลง สามารถใช้โลโก้ใหม่โครงสร้างใหม่ ในการทำกิจกรรมใหม่หรือจุดการชุมนุม แบบสัญลักษณ์อื่น ๆ ได้

7. การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์กรต้องมีความเป็นผู้นำ มีความ เป็นตัวแทนและเจ้าของ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ มักเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือโดยไม่ได้ ตั้งใจในองค์กรและต้องมีผู้นำที่มีกระบวนการกำกับอย่างมีสติและสม่ำเสมอ การจัดการที่ดีนั้นได้รับ การเขียนเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและทบทวนหลักการ ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว อย่างไรก็ตามควรมีประเด็นสำคัญสองประเด็น หนึ่ง คือ แต่ละด้านของกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น ความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนการ สื่อสารแต่ละครั้ง ฯลฯ ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความเป็นเจ้าของในการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

ความรับผิดชอบจะได้รับการปรับปรุงให้ดีที่สุดเมื่อมีการระบุบุคคลที่เฉพาะเจาะจงเป็นเจ้าของความคิดริเริ่มอันจะช่วยให้มั่นใจได้ว่ามีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นในวงกว้าง ประการที่สองผู้นำระดับสูงไม่เพียงแต่ต้องเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเท่านั้น แต่กลุ่มผู้นำในอนาคตจะต้องเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้นำองค์การเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกิดขึ้นอีก ความสามารถในการเป็นผู้นำใหม่ที่จะต้องใช้ในวัฒนธรรมที่ต้องการในอนาคต ต้องมีการระบุความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำในปัจจุบันและความต้องการความเป็นผู้นำในอนาคตไว้ชัดเจนเป็นข้อ จากนั้นจะต้องมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ประสบการณ์ การพัฒนาและโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำที่จำเป็น กระบวนการคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งที่จำเป็นต่อวัฒนธรรมองค์การในอนาคตไม่ใช่เพียงแค่ว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น²⁵ แนวคิดต่อมานั้น เวนดี้ แอล แฮคเคลแมน ซีรี อัลเกอร์ และ คริสติน่า การ์ฟานโน (Wendy L. Heckelman, Sheryi Unger, & Christina Garofano) ได้กล่าวถึง 5 หลัก ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์การ 2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเชื่อมโยงความเชื่อของพนักงานในองค์การเข้าด้วยกัน 3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการวางแผนและระเบียบวินัยขององค์การ 4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การทางด้านภาวะผู้นำให้เน้นการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น และ 5. ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสาร การวัดผล และการรายงานความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นหลักการที่สำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ²⁶ แนวคิดของ สมิท (Smith) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การเตรียมความพร้อม คือ การส่งเสริมบุคลากร ทางด้านการรับรู้ การสื่อสาร ซึ่งเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ 2. มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่สำหรับแผนการ ซึ่งประกอบไปด้วย ช่วงระยะเวลา ตารางการปฏิบัติงาน แผนผังของงาน ซึ่งสมาชิกในองค์การจะรับรู้ว่าคุณเองมีการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง อันจะทำให้สมาชิกเข้าใจเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและผลที่ตามมา 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีทักษะส่วนบุคคลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เข้าใจกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4. การจัดการความเปลี่ยนแปลง องค์การต้องทำการชี้แจงถึง

²⁵ Kim Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Revised Edition (San Francisco: John Wiley & Son, Inc., 2006), 139-142.

²⁶ Wendy L. Heckelman, Sheryi Unger, & Christina Garofano, "Driving Culture Transformation During Large-Scale Change" *OD Practitioner* 45, 3 (2013): 25-30.

ความต้องการบริหารจัดการ โดยผู้นำขององค์กรต้องอธิบายถึงเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการสื่อสาร การประชุมอภิปราย เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเรียกร้องของสมาชิกในองค์กร พร้อมทั้งหาข้อยุติในที่สุด 5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีการลงทุนทางด้านทรัพยากร เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งเงินและเวลา มีการสนับสนุนการฝึกอบรม การเสริมสร้าง บทบาทใหม่ของพนักงานในองค์กร และ 6. การจัดการแรงต้าน ผู้นำองค์กรต้องมีการวางแผนว่าจะจัดการกับแรงต้านอย่างไร ต้องมีการโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ เป็นไปในทิศทางที่ดีและส่งผลทางบวกต่อองค์กร²⁷ สตีเฟน โกลด์ (Stephen Gold) ได้กล่าวไว้ว่ามี 3 องค์ประกอบ ด้วยกันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1. ผลจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้นเป็นตัวกระตุ้นและบังคับ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การแพร่หลายของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในปี 1980 นำไปสู่วิวัฒนาการของ ช่วงเวลาเกี่ยวกับการจัดการปริมาณในเรื่องต่าง ๆ โดยได้เข้าไปเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน ในองค์กร นวัตกรรมสื่อสารใน 2 ทศวรรษที่ผ่านมา จากอีเมลสู่การส่งผ่านข้อความได้ใน โทรศัพท์มือถืออย่างรวดเร็ว นำไปสู่การพัฒนาแหล่งข้อมูลของวัฒนธรรมองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นไม่ใช่เพียงแค่ช่องทางการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็น เครื่องมือใหม่ที่เพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างมาก 2. ผลจากการขาดทักษะ ของพนักงานหลาย ๆ อุตสาหกรรมเป็นเหมือนกัน คือ มีช่องว่างหรือการขาดทักษะระหว่างวิศวกรรม และเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถของบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร ทั้งทางด้าน การศึกษาและทักษะที่จำเป็นในตำแหน่งงานที่สำคัญ วิธีแก้ไขปัญหานี้สามารถทำได้โดยการค้นหา ผู้มีความสามารถที่แท้จริงเหนือกว่า กลุ่มพนักงานในอุตสาหกรรมที่มีอยู่ เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนา ทักษะมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นจึงทำการจ้างและรักษาพนักงานไว้ เป็นต้น 3. ผลกระทบจากการเพิ่ม จำนวนของของพนักงานในองค์กร หลักใหญ่ ๆ ของการเพิ่มจำนวน คือ พนักงานและสมาชิกที่มีอายุ มากในองค์กร ซึ่งคนรุ่นใหม่ขณะนี้ก้าวเข้าสู่ธุรกิจหรือองค์กรเอกชนเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงขึ้น²⁸ จิล ไมกี้ และวิกกี วิลเลียมสัน (Jill Mierke & Vicki Williamson) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ขอบเขต หรือองค์ประกอบที่ทำให้

²⁷ Iran Smith, “Continuing Professional Development and Workplace Learning: Achieving Successful Organizational Change: Do and Don’t of Change management” *Library Management* 27, (4-5) (2006): 300 -306.

²⁸ Stephen Gold, *Three External factors Driving Corporate Cultural Change Today*, Accessed 3 April 2018, Available from [www. Industryweek.com/corporate-culture/ Three- External -factors-Driving- Corporate- Cultural -Change -Today](http://www.Industryweek.com/corporate-culture/ Three- External -factors-Driving- Corporate- Cultural -Change -Today).

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การประสบความสำเร็จนั้น ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ด้วยกัน คือ 1. การระบุถึงตัวที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง ให้ประสบความสำเร็จ 3. การให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์การ 4. การเตรียมผู้นำในทุก ระดับ 5. การเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการจัดการ ความเสี่ยง และ 6. คือการตรวจสอบและควบคุมความก้าวหน้า การประเมินผลรวมทั้งการให้รางวัล แก่บุคลากร²⁹ จอร์น ดูดรอฟกี (John Dudovskiy) ที่ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ขึ้น ซึ่งได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงผู้นำในองค์การ 2. การพัฒนา ทางด้านเทคโนโลยี 3. การมีการผสมผสานหรือการพัฒนาองค์การ และ 4. การเปลี่ยนแปลงไป ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ³⁰ ในส่วนของ มาร์ค เบ็บบิท (Mark Babbitt) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การ 2. การต้องมีภาวะผู้นำเชิงการ เปลี่ยนแปลง 3. การส่งเสริมความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร 4. การมุ่งความสนใจไปที่เป้าหมาย และการดำเนินงาน 5. การถ่ายทอดเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ ให้กับรุ่นต่อไปหรือ การส่งต่อประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น 6. การสร้างความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรมีความฉลาดทางสังคม และ 7. การเสริมสร้างความรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การให้กับบุคลากร ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ มาร์คได้ให้แนวคิดไว้เกี่ยวกับองค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้ ประสบความสำเร็จ³¹ สแวม (Swaim) ได้ให้เหตุผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ ว่าในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น มีทั้งหมด 4 เหตุผลด้วยกันคือ 1. การประสบปัญหา ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือเหตุการณ์ทางธรรมชาติ 2. การต้องการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน หรือเมื่อขาดระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3. เมื่อผลผลิตขององค์การนั้นจำเป็นหรือต้องเชื่อมโยง

²⁹ Jill Mierke & Vicki Williamson, “A Framework for Achieving Organizational Culture Change” **Library Leadership & Management** 31, 2 (September 2016): 1-16.

³⁰ John Dudovskiy, **Factors Causing Cultural Change: a brief literature review**, Accessed 3 April 2018, Available from www.Research-methodology.net./Factors Causing Cultural Change: a brief literature review/.

³¹ MarK Babbitt, **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.

โดยตรงกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ 4. เกิดจากความกดดันที่เข้ามาสู่องค์กรทั้งจากปัญหาภายในองค์กรและจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร³²

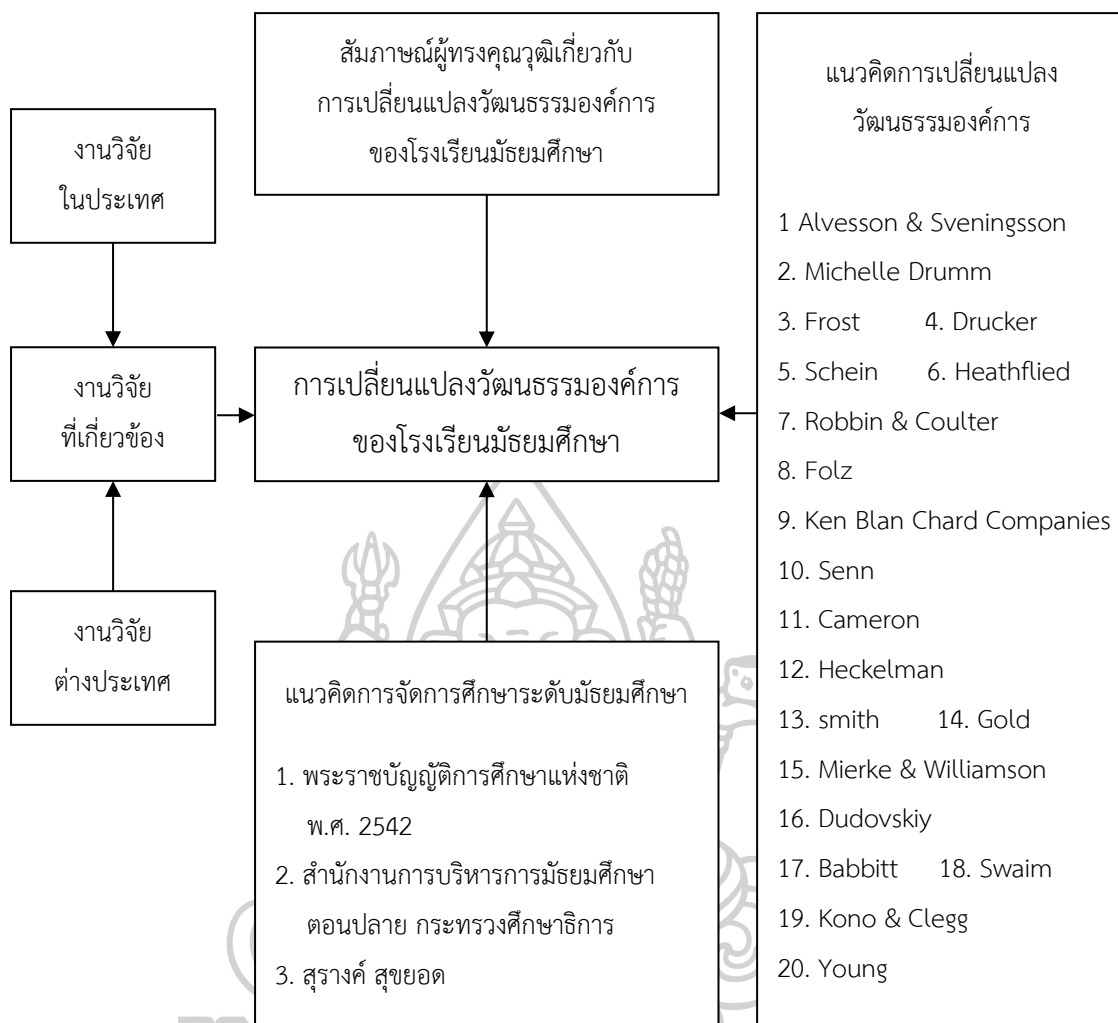
โคโน้ กับ เครกก์ (Toyo hiro Kono & Stewart R. Clegg) ได้พูดถึง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารนั้นมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์ และระบบการบริหารงานบุคคล 2. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในตรงส่วนนี้จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก และ 3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการสนับสนุนงานวิจัยและการพัฒนาฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ จากผู้บริหารซึ่งมีการมอบหมายงานหรือมอบอำนาจกระจายไปสู่บุคลากร เป็นต้น³³ รวมทั้ง เซลลี่ หยาง (Celia Young) ได้เสนอแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีหลักการในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1. การเข้าใจความหลากหลายอย่างแท้จริง 2. ช่วงเวลาที่เหมาะสม 3. มีการสนับสนุน ชี้แจงหรือรับฟังเกี่ยวกับข้อเท็จจริง 3. มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต 4. เข้าใจด้านที่อ่อนแอของตนเอง 5. มีทักษะที่ยืดหยุ่นและมีหลายด้าน 6. มีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับพลังแห่ง และ 6. ควบคุมและเข้าใจตนเองมากยิ่งขึ้น³⁴

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประเทศ มาประกอบการวิจัยในครั้งนี้ และจากแนวคิดทฤษฎีตั้งที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาประกอบกันเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยตั้งแผนภูมิที่ 1

³² Robert Swaim, “Nine Reasons Organizations Need to Change, The ducker File,” quoting Tanase Ion Alexandru, “Change Within Organizational Culture” **Junior Scientific Researcher Journal** no.1 (November 2015): 27-32.

³³ Toyo hiro Kono & Stewart R. Clegg, **Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises** (New York: Walter de Gruyter GmbH & Co, 1998), 145-147.

³⁴ Celia Young, “Organizational Culture Change: The bottom Line of Diversity” **The Changing Currency of Diversity** 15, 1 (2007): 26-31.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : Mats Alvesson & Stefan Sveningsson, **Changing Organizational Culture: Cultural Change and Progress** (New York: Routledge, 2008), 40-50.

: Michelle Drumm, **Culture Change in the Public Sector** (Glasgow: The Institute for Research and Innovation in Social Services (IRISS), 2012), 1-9.

: P. Frost, Reframing organizational culture (Thousand Oaks, CA: Sage. 1991) in Fred C. Lunenburg, Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal** 29, 4 (2011): 8-11.

: P. F. Drucker, **Peter Drucker on the profession of management** (Boston: A Harvard Business Review Book, 1998), 1-11.

: Edgar H. Schein, in Thomas G. Cummings & Christopher G. Workwy, **Organization Development & Change** (Canada: Nelson Education, 2009), 526-528.

: Susan Heathfield, “**How to change Your Culture: Organizational Culture Change**” Leadership and Staffing, Accessed 29 May 2017, Available from <https://www.thebalance.com/how-to-change-your-culture-1918810>.

: Stephen P. Robbins & Mary Coulter, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน ผู้แปล, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**, ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2551), 167-169.

: Christina Folz, **How to Change Your Organizational Culture: The first step is defining what values and behaviors you’re seeking**. Society for HRM, เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>.

: Ken Blanchard Companies, **Culture Change—A Road Map to Cultural Transformation**. **Organizational Leadership**, เข้าถึงเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก www.KenBlanchard.com.

: Larry Senn, **Four key principles for successful culture change** (Los Angeles: Senn Delaney Leadership Consulting Group, LLC, 2014), 1-5.

: Kim Cameron, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Revised Edition (San Francisco: John Wiley & Son, Inc, 2006), 139-142.

: Wendy L. Heckelman, Sheryl Unger, & Christina Garofano, “Driving Culture Transformation During Large-Scale Change” **OD Practitioner** 45, 3 (2013): 25-30.)

: I. Smith, “Continuing Professional Development and Workplace Learning: Achieving Successful Organizational Change: Do and Don’t of Change management” **Library Management** 27, 4-5 (2006): 300-306.

: Stephen Gold, **Three External factors Driving Corporate Cultural Change Today**, Accessed April 3, 2018, Available from www.Industryweek.com/corporate-culture/Three-External-factors-Driving-Corporate-Cultural-Change-Today.

: Jill Mierke & Vicki Williamson. “A Framework for Achieving Organizational Culture Change” **Library Leadership & Management** 31, 2 (September 2016): 1-16.

: John Dudovskiy, **Factors Causing Cultural Change: a brief literature review**. Accessed April 3, 2018, Available from www.Research-methodology.net/Factors-Causing-Cultural-Change-a-brief-literature-review/

: Mark Babbitt, **7 Factors That Help Frontline Workers Embrace Organizational Culture Change**. Accessed February 8, 2018. Available from www.gallup.com/report/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx.

: R. S. Waim, **Nine Reasons Organizations Need to Change**, The Ducker File, อ้างถึงใน Tanase Ion Alexandru, “Change Within Organizational Culture” **Junior Scientific Researcher Journal** 1, 1 (November 2015): 27-32.

: Toyo Hiro Kono & Stewart R. Clegg, **Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises** (New York: Walter de Gruyter GmbH & Co, 1998), 145-147.

: Celia Young, “Organizational Culture Change: The Bottom Line of Diversity.” **The Changing Currency of Diversity** 15, 1 (2007): 26-31.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย เพื่อความเข้าใจตรงกันไว้ดังต่อไปนี้

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย และพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งยังหมายรวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมย่อยของแต่ละสายงานในองค์การด้วย

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถาบันการศึกษาในระดับที่สูงกว่าประถมศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนที่วัยระหว่าง 12-18 ปี โดยเน้นเนื้อหาให้เป็นเครื่องมือ ในการเรียนรู้ การแสดงออก และการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพความเป็นไปของชีวิตที่แท้จริงตามความสามารถ ความสนใจ ความต้องการ และความถนัด ซึ่งเป็นสิทธิรวมทั้งโอกาสที่ควรได้รับจากรัฐ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาทางผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมและทบทวนวรรณกรรมทั้ง แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลการศึกษาวิจัยโดยมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ตอนที่ 2 โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและมีผลอย่างยิ่งต่อความเชื่อ ทศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับในองค์การ เพื่อให้ทราบถึงความหมายตามแนวคิดของนักวิชาการที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนความหมายของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

มาร์ค เจ ชาลส์บลาค (Marc J. Schabracq) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น คือ การปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป้าหมายและพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การที่มีร่วมกัน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการปรับปรุงระบบความคิดทั้งหมดของสมาชิกในองค์การด้วย³⁵

คริสโตเฟอร์ สมิท (Christopher Smith) ได้ให้ความหมายของ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่ค่อนข้างท้าทายภาวะผู้นำ เพราะเป็นสิ่งที่ประกอบไปด้วย เป้าหมาย ค่านิยม ระบบ บทบาท ทศนคติ และรูปแบบการสื่อสารกันของสมาชิกในองค์การ³⁶

³⁵ Marc J. Schabracq, **Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook** (England: John Wiley & Sons Ltd, 2007), 1.

³⁶ Christopher Smith, **Managing Organizational Culture Change**, Accessed April 20, 2019, Available from <https://change.walkme.com/managing-organizational-culture-change/>.

อาจิต แคมบิล (Ajit Kambil) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ ความต้องการในการปรับเปลี่ยนความเชื่อของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่หยั่งรากฝังลึกและเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าระบบหรือข้อมูลในองค์การ ซึ่งทั้งนี้ยังหมายรวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมย่อยของแต่ละสายงานในองค์การด้วย³⁷

บริษัทผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Culture Consultancy) ได้ระบุไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมที่มีอยู่กับความเชื่อใหม่ พฤติกรรมแบบใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ นั่นเอง³⁸

จากนิยามความหมายของนักวิชาการดังกล่าวผู้วิจัย สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย และพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งยังหมายรวมถึง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมย่อยของแต่ละสายงานในองค์การด้วย

แมท แอลเวสสัน และ สเตฟาน ซิเวนนิ่งสัน (Mats Alvesson and Stefan Sveningsson) ได้อธิบายว่า ส่วนใหญ่ของงานวิจัยและการเขียนหนังสือเกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรมองค์การนั้นมีเรื่องราวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ด้วย บางคนมองว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่น่าสนใจซึ่งขอบเขตนั้นความเป็นไปได้อยู่ที่ความตั้งใจและการเปลี่ยนแปลงระบบของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่ความอยากรู้และความน่าสนใจนั้นอยู่ที่การตั้งคำถามว่าเราสามารถที่จะบริหารและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้หรือไม่ซึ่งหลักส่วนใหญ่ๆนั้นมีการแสดงทัศนคติจากนักวิชาการอันได้นำเสนอหลัก 7 ประการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่ 1. การเคลื่อนที่ของพลังงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง 2. การพัฒนาแนวทางใหม่ที่ที่น่าสนใจ 3. รวมถึงอุปสรรคขององค์การที่จะนำมาจัดการในแนวทางใหม่ 4. พัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงาน 5. การสื่อสารและความเกี่ยวข้องของพนักงานในการปฏิบัติงาน 6. สนับสนุนพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง 7. ควบคุมดูแลความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต³⁹

³⁷ Ajit Kambil, **Catalyzing organizational culture change**, Accessed April 20, 2019, Available from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/executive-transitions/organizational-culture-change.html>.

³⁸ Culture Consultancy, **Culture Change**, Accessed April 20, 2019, Available from <http://www.cultureconsultancy.com/what-we-do/business-strategy-consulting/culture-change/>.

³⁹ Mats Alvesson and Stefan Sveningsson, **Changing Organizational Culture: Cultural Change and Progress** (New York: Routledge, 2008), 40-50.

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะมีการสั่งสมมานาน แต่ก็อาจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากผู้บริหารและสมาชิกในองค์การตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญ ร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การมีหลายกรณี ได้กล่าวถึงแนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการหลายท่านดังต่อไปนี้

มิเชล ดรัมม์ (Michelle Drumm) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นไปได้ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กระบวนการของการโน้มน้าวบุคคล เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะการเปลี่ยนแปลงมักจะเริ่มต้นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อันสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ทางด้านที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ สุพิศ โสภา ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษา โรงเรียนแวงใหญ่วิทยาคม ซึ่งพบว่า ผู้นำระดับสูงจะต้องกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน มีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมนักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่นาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสมส่งเสริมและกระตุ้นการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากรโดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงสวัสดิการที่ดี⁴⁰ สอดคล้องกับ เสาวภา เมืองแก่น และคณะ เรื่อง องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งพบว่า การจัดการความรู้สำหรับองค์การทางการศึกษามีความสำคัญมากสามารถส่งเสริมผลักดันให้องค์การมหาวิทยาลัยเอกชนไทยไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้อย่างแน่นอน ด้วยองค์ประกอบ สามประการ คือ การกำหนดทิศทางเป้าหมายของการจัดการความรู้ อย่างชัดเจนเป็นระบบและมีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจนในการกำกับติดตามและสร้างความตระหนักรู้แก่บุคลากร รวมถึงนักศึกษา การสร้างการแสวงหาและการกลั่นกรองความรู้อันเป็นการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ มหาวิทยาลัยนับเป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นสูง ขนาดใหญ่ต้องมีการเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ จัดสัมมนา

⁴⁰ สุพิศ โสภา, กุหลาบ ปุริสาร, ละเอียด จงกลณี และสมลักษณ์ ศรีนวกุล, “การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษา โรงเรียนแวงใหญ่วิทยาคม.” วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 84-94.

เชิงวิชาการเพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรและนักศึกษา จัดให้มีระบบอีเลิร์นนิ่ง และสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการ ความรู้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น⁴¹

2. การระบุเรื่องราว เป็นเรื่องราวดี ๆ ที่สามารถจะสร้างวิสัยทัศน์ในการให้บริการและ เสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ และสามารถนำมาใช้งานได้จริงในอนาคต

3. มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การมีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกอย่างชัดเจนได้นั้น ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจน การเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่จะต้องพบกับแรงต่อต้าน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ต้องพบเจอ ซึ่งแรงต่อต้านดังกล่าวนี้ ต้องมีระบบ การจัดการที่ละเอียดรอบคอบเพราะพนักงานส่วนใหญ่ล้วนมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการทำงานของพวกเขา ดังนั้นจึงต้องมีการอธิบายสื่อสารว่า ทำไมวัฒนธรรมจึงต้องมีการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งส่วนดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของ การสื่อสาร เป็นอย่างมาก สอดคล้องกับ สุรีย์ เข้มทอง และอโณทัย งามวิชัยกิจ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก: กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดเลย ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะการประกอบกิจการส่วนใหญ่เป็น ธุรกิจแบบครอบครัว กิจการส่วนใหญ่ไม่ได้มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรอย่างเป็นทางการ บุคลากรใช้วิธี เรียนรู้ไปด้วยกันกับเพื่อนร่วมงาน อัตราการหมุนเวียนของบุคลากรค่อนข้างสูง ความพร้อมในการ เข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีข้อจำกัดโดยเฉพาะความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ 2) สถาน ประกอบการมีความต้องการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับทักษะ 5 ด้าน คือ 2.1) การจัดการบริการด้วย ไม้ตรีจิต 2.2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2.3) การสื่อสารและการประสานงานกับลูกค้า 2.4) การเป็น ผู้นำและผู้ประกอบการในการพัฒนาทีม และ 2.5) ภาษาต่างประเทศ 3) ผู้เข้ารับการอบรมได้ประเมิน ว่าตนเองมีความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้นหลังได้รับการฝึกอบรมซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ผู้ประกอบการ ข้อเสนอแนะคือภาครัฐควรมีการสนับสนุนการพัฒนาและการฝึกอบรมศักยภาพของ บุคลากรในโรงแรมขนาดเล็ก และสถานประกอบการร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพ การบริการโดยส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ⁴²

⁴¹ เสาวภา เมืองแก่น, จอมพงศ์ มงคลวนิช และประกอบ คุณารักษ์, “องค์ประกอบของ การจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย ธนบุรี 12, 28 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2561): 328-341.

⁴² สุรีย์ เข้มทอง และอโณทัย งามวิชัยกิจ, “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการ ในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก: กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดเลย” วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยาม บรมราชกุมารี 7 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 38-53.

และสอดคล้องกับ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การวางแผน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคคคล การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และ 3) ทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดของมนุษย์สัมพันธ์ เทคนิควิธี การสอน และความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคมของมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Assest) ขององค์กรสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป⁴³

และสอดคล้องกับ สอดคล้องกับ ชัยวุฒิ วรพินธุ์ เพ็ญพิสุทธิ์ ไชยกาญจน์ สอาด บรรเจิดฤทธิ์ และ วิมล หอมยี่ง ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง ผลการศึกษาพบว่า พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลทางบวกต่อ สมรรถนะการบริหารงานโดยรวมของปลัดเทศบาล คือ ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์และทักษะการสื่อสารบุคลากรมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานปลัดปลัดเทศบาลไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ทั้งนี้เนื่องจากปลัดเทศบาลได้แสดงศักยภาพสมรรถนะการบริหารงานของตนเองด้วยความมีวิสัยทัศน์กว้างไกลให้เห็นเป็นรูปธรรมและมีการผลักดันการเปลี่ยนแปลงบริหารงานได้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นแม้จะมีปัญหาต่าง ๆ ก็สามารถแก้ไขลุกล่วงไปได้จากการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน นำพาท้องถิ่นนั้นพัฒนาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้⁴⁴

4. การพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เน้นย้ำมากในความต้องการการสร้างความคิดริเริ่ม และกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ระบบและกระบวนการเหล่านี้ต้องได้รับการปรับปรุงและสร้างขึ้นมาใหม่เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการสร้างกลยุทธ์ใหม่นั้นเป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการ เพราะเป็นส่วนสำคัญ

⁴³ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, “ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Leadership and Human Resource Development” วารสาร มจร การพัฒนาสังคม 2, 1 (มกราคม-เมษายน 2560): 1-10.

⁴⁴ ชัยวุฒิ วรพินธุ์, เพ็ญพิสุทธิ์ ไชยกาญจน์, สอาด บรรเจิดฤทธิ์, และวิมล หอมยี่ง, “คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง” วารสารสมาคมนักวิจัย 19, 1 (มกราคม-เมษายน 2557): 86-96.

ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งมีเป้าหมายที่จะสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยระบุแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญด้าน “การพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ” 2 ประการ คือ 1) การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และ 2) การพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐเป็น 3 ประเด็น ดังนี้ 1) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน 2) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ 3) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน⁴⁵ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนกานต์ ชวะหา ที่ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเพื่อให้กลยุทธ์นั้นมีความเข้าใจง่ายควรมีการวางแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง มีการสนับสนุนการมอบอำนาจและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้มีความชัดเจนตามแผน จัดพนักงานให้เหมาะสมกับงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์การ⁴⁶ ตรงกับ ชลภัตสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บุคคลและกลุ่มบุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผ่านขั้นตอนวิกฤติของการเปลี่ยนสถานะ (Transitional stage) ครอบคลุมไปถึงการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจ ให้มีการขยายผลกระทำการเปลี่ยนแปลงออกไปกว้างขวางมากขึ้น เพื่อเป็นการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นคนที่ปฏิบัติงานในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อ

⁴⁵ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). 2556, **แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558**, เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/strategy02.pdf>.

⁴⁶ ชนกานต์ ชวะหา, “กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม” **วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ** 9, 2 (พฤศจิกายน 2557): 70-77.

เงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) ปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทนหรือการถ่ายเลือดใหม่ (New blood) 2) วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ขององค์กร⁴⁷ สอดคล้องกับ วิมล ชาตะมีนา วชิรา วราศรัย และ รุ่งทิพย์ จินดาพล ซึ่งได้ รายงานวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการและดำเนินโครงการของอบจ.แพร่และของ อบจ.พิษณุโลก ผลของการรายงานพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ในระดับองค์กร) มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ 1. (1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) ขององค์กร โดยการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้ได้คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นแล้วยังต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการดำเนินงานของจังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับที่สูงกว่า (2) การสร้างความรู้ ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารขององค์กรทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยผู้บริหารได้นำเอาพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร รวมทั้งมีแนวความคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอิสระมุ่งสู่การรับใช้ประชาชนมาถ่ายทอดความรู้และมุมมองให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และมุมมองในการดำเนินงานเปิดกว้างและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้แก่บุคลากรอีกด้วย⁴⁸

5. การระบุเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นที่ละเล็กทีละน้อยจะช่วยรักษาแนวโน้มของความสำเร็จในระยะยาว การระบุถึงเป้าหมายนั้น จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถกลายเป็น

⁴⁷ ชลภัตสรณ์ สิทธิวงค์ชัย, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, “ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์” *Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University* 9, 1 (January-June 2017): 202-212.

⁴⁸ วิมล ชาตะมีนา, วชิรา วราศรัย และรุ่งทิพย์ จินดาพล, “รายงานวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการและดำเนินโครงการของอบจ.แพร่และของ อบจ.พิษณุโลก” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, เข้าถึงเมื่อ 11 เมษายน 2562, เข้าถึงได้จาก <http://prp.trf.or.th/trf-policy-brief/ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน-2/>.

สิ่งที่ประสบความสำเร็จได้ และสามารถที่จะช่วยให้บุคคลนั้นมีความยึดมั่นผูกพันรวมทั้งป้องกันการต่อต้านที่อาจมีการพัฒนาขึ้นด้วย

6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบบการรวบรวมข้อมูลจะต้องมีตัวชี้วัด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดถึงผลสำเร็จและความก้าวหน้าของงาน และเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นเรื่องสำคัญมากที่ต้องพิจารณา

7. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีการเขียนถึงความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางในส่วนของ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และมันเป็นสิ่งสำคัญมากที่ไม่ควรประเมินค่าต่ำเกินไป ผู้นำนั้นเป็นเสมือนกุญแจที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง โปรแกรมการสื่อสาร วิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้นำล้วนเป็นผู้มอบหมายให้กับพนักงานหรือบุคลากรในองค์การแทบทั้งสิ้น ซึ่งส่วนดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ ภาวะผู้นำ เป็นอย่างมาก อันสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ทางด้านที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีอยู่อย่างมากมาย ได้แก่ การศึกษาวิจัยของ การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อันได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ 3) การมีส่วนร่วม 4) สถานภาพและบทบาทสตรีและ 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ส่วนปัจจัยที่ไม่ส่งผลหรือไม่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มี 6 ตัวชี้วัดได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพล 3) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านจริยธรรมและขอบเขตของอำนาจ 4) ความฉลาดทางอารมณ์ 5) ความเชื่อในอำนาจตนและ 6) นโยบายสตรี⁴⁹ ซึ่งสอดคล้องกับโรลลี (Rowley) ได้ศึกษาการเพิ่มพลังอำนาจผู้จัดการ: ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพของผู้จัดการ ดังนั้นพลังอำนาจขององค์กรจึงถูกชักนำโดยผู้จัดการที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวพันกับเรื่องของ ความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำ

⁴⁹ การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2555), บทคัดย่อ.

เชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์ โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพองค์กร 2) ความมีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์กร ให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมและการสร้าง ระบบเครือข่าย 3) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์กรสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำที่จะขับเคลื่อน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชน และบริบทอันจะนำไปสู่ ความเป็นสากล⁵⁰ สอดคล้องกับ ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และเสกสรร สนวา ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นจิตใจ และผลักดันให้สมาชิกในองค์กรทำงานบรรลุ เป้าหมายขององค์กร การกำหนดคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงใน องค์กรประกอบด้วย วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างของพนักงาน และ การสร้างความผูกพัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจึงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของงานและ การขับเคลื่อนองค์กรอีกด้วย⁵¹ และสอดคล้องกับ การศึกษาวิจัยของ สุธิญา พรหมมาก เรื่อง ภาวะ ผู้นำกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหาร ส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง พบว่า ภาวะผู้นำได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านการ ท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง ข้อเสนอแนะจากการวิจัย องค์กร บริหารส่วนตำบลเขาชัยสน ต้องเร่งสร้างความเข้าใจกับภาคประชาชนในพื้นที่เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง รู้ถึงสิทธิ และกระบวนการ การเข้ามีส่วนร่วม จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างฝ่ายบริหาร กับประชาชน เพิ่มการประชาสัมพันธ์โครงการกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประชาชนได้ทราบอย่างทั่วถึง เพิ่มช่องทางการเข้ามีส่วนร่วมให้มากขึ้น⁵² ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด คำเจริญ และสมบูรณ์ ศิริสรธริธี

⁵⁰ J. Rowley, "The Power-added manager: Strategic Leader for new millennium" *Industrial and Commercial Training* 35, 3 (2003): 109-111.

⁵¹ ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และเสกสรร สนวา, "พฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร" *วารสารสังคมศาสตร์ นิติรัฐศาสตร์* 1, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 104-124

⁵² สุธิญา พรหมมาก, "ภาวะผู้นำกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ด้านการท่องเที่ยว ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง" *วารสารวิทยบริการ* 22, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2555): 30-43.

ที่ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลศาลายา พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลศาลายาในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.789$ ที่ระดับนัยสำคัญที่ $.01$ ⁵³ สอดคล้องกับ อภิชา ธาณิรัตน์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา คือ (1) พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การแสดงจุดมุ่งหมาย สื่อสารถึงวิสัยทัศน์ ปลูกฝังการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจนทั่วทั้งสถานศึกษา ในทุกช่องทางการสื่อสาร 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้ และ 3) การเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร (2) กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงกระบวนการการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 2) การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การทดลองแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และ 4) การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้ผู้สอนเกิดการเรียนรู้ในระดับตนเอง ระดับทีม และ (3) บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การมีบรรยากาศของความปลอดภัยทั้งทางด้านกายภาพและเชิงจิตวิทยา 2) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 3) การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวมากขึ้น 4) การเน้นทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจตัดสินใจ และ 5) การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง⁵⁴ การศึกษาวิจัยของ ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล เรื่อง แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน 3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบวิธีความคิด ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการสื่อสารทาง

⁵³ สมคิด คำเจริญ และสมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลศาลายา” *วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย* 5, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2552): 37-48.

⁵⁴ อภิชา ธาณิรัตน์, “ภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” *วารสารศึกษาศาสตร์ มจร.* 8, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 59-71.

ความคิด โดยการเล่าเรื่องถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเสมอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนี้ 1. ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ พี่เลี้ยงและผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้มียอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร 3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้รู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร 3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้รักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถวางแผนการทำงานทดลองทำ ศึกษาข้อมูล ลงมือปฏิบัติจริง 3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย⁵⁵ สอดคล้องกับ จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์ และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำควรมีลักษณะจูงใจและพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้นำมีการพัฒนาบุคลากร พัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญ ให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการวางแผนอนาคตสำหรับบุคลากรทุกระดับ พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์⁵⁶ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ จิราพร หมวดเพชร เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนเอกชนที่มีผู้บริหารที่สามารถกระตุ้นบันดาลใจให้ครูทำงานอย่างทุ่มเทและมุ่งมั่น ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความกระตือรือร้น อุทิศตนเพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ช่วยทำ

⁵⁵ ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล, “แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง 4, 1 (เมษายน-กันยายน 2558): 143-160.

⁵⁶ จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์ และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2559): 146- 161.

ให้ครูรู้สึกมีคุณค่า มีความสามารถในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน มีการวางแผนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จะทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอด⁵⁷ สอดคล้องกับ อรรวรงค์ จันทร์เกษม วรกมล วิเศษศรี และสุภัททา ปิณฑะแพทย์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต สามารถอธิบายผลการศึกษาดังนี้ จากความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารด้านความรู้ความสามารถในระดับมากแสดงว่าผู้บริหารมีการคิดวิธีการใหม่นำมาใช้ในขั้นตอนของการดำเนินงานในองค์กร และเน้นการสร้างความสำเร็จในความเห็นพ้องกันในเรื่องเป้าหมายขององค์กร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ มุ่งเน้นในคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยมีการให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน และการจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม⁵⁸ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เรียมใจ คุณสมบัติ เรื่อง ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 โดยพบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ครู นับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เชื่อมันศรัทธา และนับถือผู้บริหารสถานศึกษาของตนเอง และต้องการเอาเป็นแบบอย่างมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหาร

⁵⁷ จิราพร หมวดเพชร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2558), 65.

⁵⁸ อรรวรงค์ จันทร์เกษม, วรกมล วิเศษศรี และสุภัททา ปิณฑะแพทย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต” **วารสารวิชาการ ศิลปะประยุกต์** 8, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 138-144.

สามารถนำพาบุคลากร ผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้⁵⁹ และสอดคล้องกับ เจฟ เอ็ม มิลเลอร์ (Jeff M. Miller) ที่ได้ระบุถึง ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร นั่นคือ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น⁶⁰

ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในภาครัฐ

ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ อันได้แก่ การขาดวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การขาดความยืดหยุ่นผูกพันในแต่ละระดับของการจัดการ การมีทักษะภาวะผู้นำที่ค่อนข้างต่ำ มีกลยุทธ์ที่อ่อนแอ การวางแผนการทำงานที่ไม่ดี และการขาดการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบอย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม อาจมีส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐที่อาจเกิดขึ้นได้

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

1. สิ่งสำคัญที่ต้องทำ คือ การชี้แจงรายละเอียดอย่างชัดเจน พัฒนาและรักษาวินัยทัศน์ร่วมกันในทุก ๆ ภาคส่วน และสายการปฏิบัติงานทุก ๆ ระดับ ภายในการบริการของแต่ละบุคคล
2. ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงาน ควรใช้เวลาในการพิจารณาส่วนเกี่ยวกับหน้าที่และพิจารณาว่า ส่งผลทางบวกต่อหน้าที่การงานของพวกเขาอย่างไร และจำทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไรสำหรับบุคลากร พนักงาน หรือผู้มาใช้บริการ
3. ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำและแสดงให้เห็นในทุก ๆ ระดับของการให้บริการของแต่ละบุคคล รวมทั้งตั้งทีมงานที่จะรับผิดชอบในงานต่าง ๆ
4. ฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งจำเป็นมากต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต
5. สร้างระบบที่คล่องตัวสำหรับการบันทึกและประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและนำผลเหล่านั้นมาใช้ปรับปรุงต่อไป⁶¹

คาเมรอน (Cameron) ได้กล่าวถึงสูตรย่อ ๆ ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ การวินิจฉัยหรือการวิเคราะห์ การแปลความหมาย และวิธีการใช้โดยมีรายละเอียดของสูตรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

⁵⁹ เรียมใจ คุณสมบัติ, “ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), 111.

⁶⁰ Jeff M. Miller, **14 Key Components of Personal Development**, Accessed March 6, 2019, Available from <http://theincrementallife.com/14-key-components-personal-development>.

⁶¹ Michelle Drumm, **Culture Change in the Public Sector** (Glasgow: The Institute for Research and Innovation in Social Services (IRISS), 2012), 1-9.

การวินิจฉัย

1. เครื่องมือในการประเมินวัฒนธรรมองค์การ (OCAI) การประเมินระดับของวิถีทางในการปฏิบัติงานขององค์การ คือสิ่งที่ต้องทำในตอนี้ ควรมีการคัดเลือกและมุ่งจุดสนใจไปที่องค์การนั้นคือ เป้าหมายของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

2. สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมควรมีความรู้และความเข้าใจในการใช้ เครื่องมือในการประเมินวัฒนธรรมองค์การ (OCAI)

3. สมาชิกของแต่ละทีมจะมีการคัดเลือกกรอบโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับและใช้อยู่ในปัจจุบันมาเป็นตัวกำหนดเค้าโครงลำดับขั้นของการใช้

4. การจัดประชุมอภิปรายของทีม มีการพิจารณาลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมในองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ค้นคว้าพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกันจากความคิดเห็นของแต่ละคนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

5. การประเมินวัฒนธรรมองค์การ (OCAI) อีกครั้ง ในวันเวลาดังกล่าวหลังจากนั้นพิจารณาถึงแนวทางที่ต้องการให้องค์การดำเนินต่อไปในอนาคต

6. สมาชิกในทีมมีการประเมินวัฒนธรรมองค์การ (OCAI) อีกครั้ง จัดระดับเกี่ยวกับการประเมินวัฒนธรรมองค์การในอนาคต

7. สมาชิกในแต่ละทีมขององค์การ เลือกกรอบโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์การเพื่อใช้ในการอ้างอิงไปสู่วัฒนธรรมองค์การใหม่

8. จัดประชุมและอภิปรายทีม เพื่อพิจารณาวัฒนธรรมนั้น ๆ ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หาข้อสรุปที่เหมาะสม รับฟังและพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง

9. เปรียบเทียบรูปแบบโครงสร้างของวัฒนธรรมในปัจจุบัน และวัฒนธรรมใหม่ในอนาคต ระบุถึงช่องว่างที่สามารถช่วยกันกำหนดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การขึ้น

การแปลความหมาย

10. เขียนบทสรุปเกี่ยวกับประเภทของวัฒนธรรมองค์การ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของตนเอง จุดแข็งของวัฒนธรรม และการเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมของกลุ่มทีมกับบรรทัดฐานของกลุ่มทีมอื่น การเปรียบเทียบจะช่วยให้เราสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องการได้

11. ระบุว่าต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอะไรที่ระบุถึงขอบเขตที่จะเพิ่มเติมในการเน้นย้ำความสำคัญและเน้นย้ำในสิ่งที่ต้องการลดลง

12. ระบุถึงความหมายและสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องในการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

13. ระบุ 2 หรือ 3 เหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เราต้องการเผยแพร่วัฒนธรรมองค์การใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เล่าเรื่องเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้นเพื่ออ้างอิงสู่การมีวัฒนธรรมใหม่

14. การหาข้อสรุปที่เป็นมิตรร่วมกันเกี่ยวกับการกระทำหรือการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ควรหยุด รวมทั้งสิ่งที่ควรทำอย่างต่อเนื่องในการเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

วิธีการใช้

15. ให้คิดถึงหลักของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

16. ระบุถึงขั้นตอนที่สำคัญที่สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกกลยุทธ์เกี่ยวกับการเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ สร้างความชัดเจนของผลลัพธ์ จัดตารางเวลา ทำการเปรียบเทียบและมองไปสู่กลุ่มเป้าหมาย

17. ออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารเป็นแบบการสื่อสารสองทาง ซึ่งกลยุทธ์นี้จะเกี่ยวกับการระบุลักษณะเฉพาะได้ เช่น อะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และใคร ที่จะเป็นผู้สื่อสารเอทำการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ และมีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อประมวลประสิทธิภาพของการสื่อสาร โดยพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะ 7 อย่าง ได้แก่ โครงสร้าง สัญลักษณ์ ระบุ บุคลากร กลยุทธ์ รูปแบบของผู้นำและทักษะของผู้จัดการ

18. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การระบุถึงลักษณะของพฤติกรรมและสมรรถนะโดยสมาชิกแต่ละทีมเป็นผู้ระบุว่าการที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรใหม่อย่างไร

19. สมาชิกในทีมช่วยกันในการระบุถึงการเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะของบุคคล เพื่อให้บุคคล สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร, ทำการประเมินทักษะของการจัดการและหาความสอดคล้องระหว่างความสามารถในการจัดการกับรูปร่างของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นหาข้อสรุปในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่ยากลำบาก มันคือสิ่งที่ต้องการความคิดที่ยอดเยี่ยมของความผูกพันและการอุทิศตนในส่วนของการบริหารจัดการทีมเพื่อทำงาน ซึ่งส่วนสั้น ๆ ของความผูกพันและการอุทิศตน คือ สิ่งที่ต้องการอย่างมากเมื่อเกิดความความไม่สอดคล้องกันระหว่างการปฏิบัติงานขององค์กรและความต้องการของลูกค้า สภาพแวดล้อมหรือมาตรฐานอันยอดเยี่ยมมันจะเป็นสิ่งที่ต้องการเมื่อผู้นำในองค์กร มีการสร้างวิสัยทัศน์ถึงอนาคตและต้องการที่จะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตนั้น ภายใต้สภาวะแวดล้อม เหตุการณ์ต่าง ๆ ความผูกพันและการยอมรับต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่สำคัญมากที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต⁶²

⁶² Kim Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Revised Edition (San Francisco: John Wiley & Son, Inc., 2006), 139-142.

แนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่สิ่งที่คงที่ตลอดไป แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ ความต้องการตลาดใหม่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร การจ้างงานบุคคลที่มีความแตกต่างด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม หรือเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกผลักดันให้ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เช่น ในสถานการณ์ที่องค์กรมีการควบคุมกิจการกับองค์กรอื่น หรือถูกซื้อกิจการ การเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับคู่แข่ง ซึ่งผลักดันให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มิฉะนั้นองค์กรมีอาจอยู่รอดได้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากค่านิยมปทัสถานที่เป็นส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ได้พัฒนาเป็นนิสัยร่วมของสมาชิกองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่อาจมอบหมายให้บุคคลอื่นทำแทนได้ และจำเป็นต้องมีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรตามที่ดำรงอยู่ หรือพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหากเห็นว่าจำเป็น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ต้นทุน – ประโยชน์

1. แนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ฟอร์ท (Frost) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจริง ๆ ควรเป็นไปตาม วัฏจักรลำดับขั้นของการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้ 1. สภาพเงื่อนไขภายนอก หากเงื่อนไขนี้มีอยู่แสดงว่าสภาพแวดล้อมจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม เงื่อนไขดังกล่าว คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร. 2. สภาพเงื่อนไขภายใน เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร มี 4 อย่างที่ควรคำนึงเพิ่มเติม คือ (1) ส่วนเกินของทรัพยากรต่อการเปลี่ยนแปลง (เวลาในการบริหาร) และพลังงาน แหล่งเงินทุนและสิ่งอื่น ๆ ที่มีอยู่ในระบบ (2) ความพร้อมของระบบ (ความเต็มใจของสมาชิกส่วนใหญ่ที่จะมีชีวิตร่วมกับความวิตกกังวลที่มาพร้อมกับความไม่แน่นอนจะมีการเปลี่ยนแปลง) (3) การประสานงานและการมีส่วนร่วมประกอบของระบบ และ (4) อำนาจการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการเป็นผู้นำ (ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตทางเลือกขององค์กร) 3. แรงกดดันปัจจัยสี่ประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพลดลง (2) ความกดดันจากผู้มีส่วนได้เสีย (3) การเติบโตขององค์กรหรือการลดขนาดความหลากหลายของสมาชิกหรือความซับซ้อนของโครงสร้าง และ (4) การรับรู้วิกฤตการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร 4. เหตุการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมักจะเริ่มขึ้นเมื่อมีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างน้อยหนึ่งเหตุการณ์ ตัวอย่างเช่น (1) ภัยพิบัติด้านสิ่งแวดล้อม (2) วิกฤติด้านการบริหาร 5. วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมการสร้างวิสัยทัศน์ของวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ต้องการมากขึ้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการก้าวไปสู่การก่อตัวของวัฒนธรรม ผู้นำต้องสำรวจความเชื่อ คุณค่า สมมติฐานและพฤติกรรมของวัฒนธรรมที่มีอยู่ของ

องค์การ หลังจากนั้นพวกเขาพยายามที่จะคาดการณ์สภาพการณ์ในอนาคตและสร้างภาพลักษณ์ขององค์การภายใต้อนาคตที่จะเกิดขึ้น 6. กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เมื่อมีวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรมใหม่องค์การเกิดขึ้น องค์การจึงต้องการกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม. กลยุทธ์ดังกล่าวหมายถึงกล่าวถึงขั้นตอนทั่วไปในการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การนั่นเอง 7. แผนการปฏิบัติการในการเปลี่ยนวัฒนธรรม ชุดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนสำหรับการจูงใจในการบริหารและเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลงทำให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่รู้จัก การวางแผนปฏิบัติการจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านสร้างความต้านทานต่อ การวางแผนการดำเนินการด้านเสถียรภาพ มุ่งเน้นไปที่การจัดตั้งวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป นี่คือการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เป็นความจริงที่ยอมรับได้ 8. เครื่องมือ วิธีการที่จะนำมาใช้ องค์การเลือกแทรกแซงในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยอาศัยความเป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ สำหรับแต่ละขั้นตอนในการดำเนินการและความสามารถของตัวแทนทางการเปลี่ยนแปลง และ 9. การกำหนดวัฒนธรรมใหม่ เมื่อนำแผนการแทรกแซงมาใช้จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมที่กำหนดไว้ ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ครอบคลุมจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ⁶³

ในข้อที่ 7 ของแนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของฟอรัท (Frost) นั้น ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย นารินทร์ เดชชะทัน และคณะ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ วางแผนการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นอย่างดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เสริมแรงครู ส่งเสริมให้ครูทำผลงานที่เป็นเลิศ และกำหนดมาตรฐานปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน⁶⁴ และสอดคล้องกับ ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ ที่ทำการศึกษารื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาในวงรอบที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์การสัมมนา การศึกษา

⁶³ P. Frost, **Reframing organizational culture** (Thousand Oaks, CA: Sage. 1991) in Fred C. Lunenburg, “Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset” **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal** 29, 4 (2011): 8-11.

⁶⁴ นารินทร์ เดชชะทัน, ชัยยนต์ เพาพาน และศักดิ์สิทธิ์ ฤทธิรัตน์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3” **วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์** 1, 3 (2557) 83-99.

เชิงพื้นที่ และ การอภิปรายเป็นคณะนักศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเองมีความสนใจและให้ความร่วมมือในการสัมมนา เป็นอย่างดี และเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินการและการบริหาร จัดการสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับ “มาก” โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ ($\bar{X} = 3.93$) ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.90$) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.89$) ทักษะเชิงมนทัศน์ ($\bar{X} = 3.88$) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.88$) ตามลำดับ ส่วนการศึกษา เชิงพื้นที่พัฒนาให้นักศึกษาได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการคิดวิเคราะห์ที่แยบยล มีการวางแผน และ การทำงานอย่างเป็นระบบโดยนักศึกษาสามารถทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ทั้ง SO Strategies, ST Strategies, WO Strategies and WT Strategies และกำหนดทิศทางการ จัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบสำหรับการอภิปรายเป็นคณะ ทำให้ได้ฝึกทักษะการคิด และการวางแผนอย่างเป็นระบบ การติดต่อประสานงาน และการดำเนินงานที่จะต้องอาศัยการมี ส่วนร่วมของนักศึกษาทุกคน ในการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาอย่างลึกซึ้งภายใต้บริบทและ ข้อมูลเอกสารและการให้ข้อมูลของ ผู้ร่วมวิจัยและผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษา ทำให้นักศึกษาฝึกการคิด อย่างมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก การเรียนรู้บทเรียนแห่งความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์⁶⁵

และสอดคล้องกับ สกาวเดือน พิมพิศาล และอนุชา ลาวงศ์ เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์และ การบริหารโครงการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล ซึ่งพบว่า การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการ บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล เป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้อง “มองกว้าง มองไกล” เป็นการวางแผน ถึงอนาคตในระยะยาวทั้งในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรมองค์กร เหล่านี้ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้อย่าง มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อก้าวสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจะต้อง บริหารงานอย่างมืออาชีพอย่างแท้จริง⁶⁶ ซึ่งสอดคล้องกับ จารุเนตร เกื้อภักดี เรื่อง แนวทางพัฒนา

⁶⁵ ดาวรุวรรณ ถวิลการ, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษา สาขาวิชา การบริหารการศึกษา” *Journal of Education Khon Kaen University (Graduate Studies Research)* 11, 1 (February 2018): 56-66.

⁶⁶ สกาวเดือน พิมพิศาล และอนุชา ลาวงษ์, “การวางแผนกลยุทธ์และการบริหาร โครงการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล Strategy Plan and Project Administration on the Basics of Good Governance” *Journal of Nakhonratchasima College* 9, 1 (January-June, 2015): 84-92.

ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัญหาในการดำเนินการด้านการศึกษามีปัญหาและมีความต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม และด้านที่มีปัญหาและความต้องการพัฒนาน้อยที่สุด คือด้านการพัฒนา
2. แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีดังนี้ 1. ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษา และการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน 2. ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการ ละเอียดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง 3. ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ จากผลการศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต⁶⁷

ซึ่งสอดคล้องกับ อิศริยญา ฉิมพลี และคณะ เรื่องการพัฒนารูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครู โรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา ด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1.สภาพความรู้ของบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยาส่วนมาก มีระดับคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม มีทัศนคติต่อการวิจัยอยู่ในระดับมาก มีระดับปฏิบัติการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง มีความคาดหวังต่อสภาพปฏิบัติการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด มีดัชนีความต้องการ ด้านการพัฒนาศักยภาพการวิจัยมากที่สุด และมีความรู้ ทัศนคติและสภาพปฏิบัติการวิจัยแตกต่างกันตามสภาพส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2. รูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยาด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นร่วมวางแผนเตรียมการ (Plan) 2) ขั้นร่วมสร้างกิจกรรมพัฒนา (Action and Observe) 3) ขั้นร่วมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง (Reflect) 4) การสนับสนุนปัจจัยที่บุคลากรครูต้องการด้านการวิจัยจากต้นสังกัดทุกขั้นตอน (Input) 3. ผลการประเมินรูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยาด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น

⁶⁷ จารุเนตร เกื้อภักดิ์, “แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ และภาคเอกชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559), บทคัดย่อ.

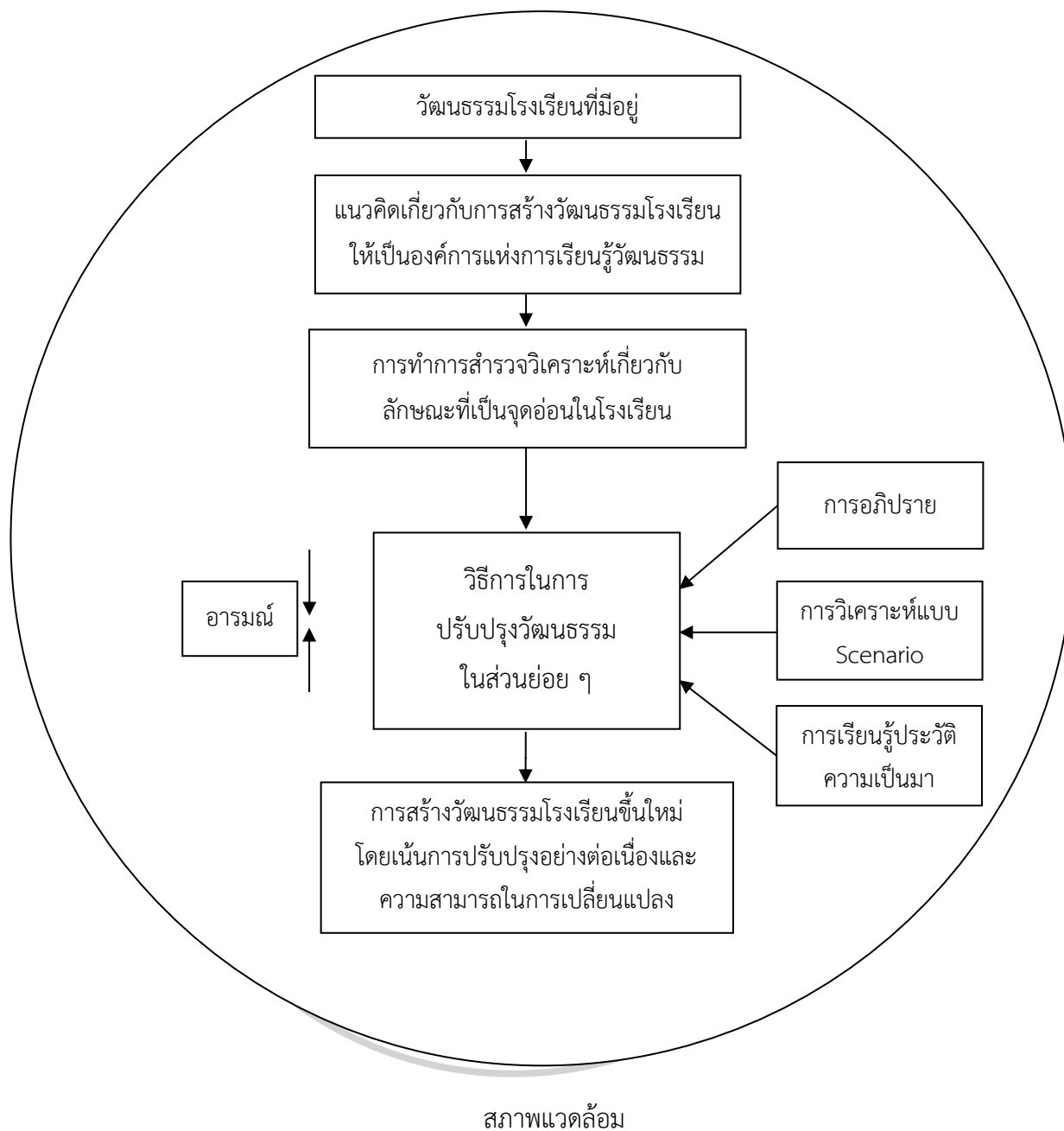
สอดคล้องกับความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด⁶⁸

ในส่วนต่อมาก็คือ แนวคิดที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดย ดร็คเกอร์ (Drucker) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่าการค้นพบแนวคิดวิธีการที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นความท้าทายที่สำคัญของเขา ซึ่งพบว่าองค์การส่วนใหญ่ต้องการการแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การก่อนที่พวกเขาจะสร้างความเชื่อมั่นในองค์การให้เกิดขึ้นต่อไป

ในส่วนของข้อตกลงเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมขององค์การมันเป็นสิ่งที่ควบคุมการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งควรทำและไม่ควรทำ ในการที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น มันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การ อันประกอบไปด้วยสังคมและโครงสร้างขององค์การ การตลาด ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และเทคโนโลยี นอกจากนี้มันจำเป็นที่จะต้องสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์การ อีกทั้งจะเป็นสิ่งที่ดีมากหากมีการสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์การเพิ่มเข้าไปด้วย



⁶⁸ อิศริญา ฉิมพลี, พงศ์เทพ จิระโร และสมศักดิ์ ลีลา, “การพัฒนาารูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครู โรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา ด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม” วารสารบัณฑิตวิจัย 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 15-35.



แผนภูมิที่ 2 รูปแบบแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน

ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์/พันธกิจ สมรรถนะหลัก ต้องมีความเหมาะสมตามความจริงและต้องเหมาะสมกับส่วนอื่น ๆ ต้องเป็นสิ่งที่ทำความเข้าใจได้ มีการทดสอบความคงทนในทุก ๆ ส่วนขององค์การ แนวคิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วิสัยทัศน์/พันธกิจ และสมรรถนะหลัก รวมทั้งการวิเคราะห์ผลทางบวกและทางลบที่มีต่ออารมณ์ความรู้สึกของบุคลากร

ความสำคัญของอารมณ์ต่อระบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่ต้องมีการตกลงกัน โดยการจัดการสำรวจและวิเคราะห์ในองค์การ ตั้งแต่ปีที่เริ่มต้นและต้องทำการสำรวจกับบุคลากรทุกคนความสำคัญของแนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน และประสิทธิผลของมันจะทำให้องค์กรนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด⁶⁹ ในแนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ ไชน์ (Schein) ซึ่งได้กล่าวถึง พัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การ คือ วิธีทางหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การที่ต้องการรักษาความซื่อสัตย์และความเป็นตนเองให้คงอยู่ จากสภาพแวดล้อมและกลุ่มอื่น ๆ รวมทั้งต้องการสร้างเอกลักษณ์ของตนเองให้เกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การและการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้มีหลักใหญ่ ๆ ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ 1. เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถอธิบายในส่วนของที่เป็นปัญหาเฉพาะที่ทางองค์การต้องการแก้ไข 2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเก่าสามารถที่จะขจัดได้โดยการขจัดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบนั้น ๆ แล้วอาศัยวัฒนธรรมใหม่นำมาใช้ในการเรียนรู้ เพื่อสร้างพฤติกรรมใหม่ อันนำไปสู่ความสำเร็จ 3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงในความต้องการของช่วงเวลาที่เรารู้สึกว่าว่างเปล่า หรือถูกทอดทิ้ง หรือเป็นช่วงเวลาที่เรารู้สึกว่าไม่เหมาะสมจนทำให้รู้สึกไม่ดี ทั้งนี้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น มีขั้นตอนคือ 1. กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2. เริ่มจากผู้บริหารซึ่งต้องมีความตั้งใจจริงและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3. ผู้บริหารต้องสื่อสารวัฒนธรรมใหม่ๆเพื่อแนวทางของพฤติกรรมปฏิบัติของพนักงานที่มีความชัดเจน 4. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่กำลังจะกำเนิดขึ้นในอนาคต 5. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น 6. ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับความเครียด ความรู้สึกของบุคคลและกลุ่มในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งองค์การและความเสมอภาคของบุคลากรทุกคนที่จะเกิดขึ้นต่อไป⁷⁰ จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ ไชน์ (Schein) จะเห็นได้ว่าการมุ่งเน้นเกี่ยวกับเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยของ ชิตพร คำวัน ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน

⁶⁹ Peter Drucker, **Peter Drucker on the profession of management** (Boston: A Harvard Business Review Book, 1998), 1-11.

⁷⁰ Edgar H. Schein, quoting Thomas G. Cummings & Christopher G. Workwy, **Organization Development & Change** (Canada: Nelson Education, 2009), 526-528.

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีบทบาทอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 2. ด้านการพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี 3. ด้านการพัฒนาความใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างต่อเนื่อง 4. ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 5. ด้านการพัฒนาให้คิดเป็นทำเป็น⁷¹ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภณัฐ เจริญสุข เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้รู้หลักการบริหาร มีแผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีโครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาลการจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการศึกษา ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเองและมีโครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองคนจะต้องมีโครงการพัฒนาทักษะทางความคิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีแผนการสื่อสารเป้าหมาย ให้ผู้รู้จักหลักของความพอดีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีแผนการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองงาน พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องจัดโครงการปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัญญา มีแผนการจัดการองค์การที่ทันสมัยการพัฒนาระบบความคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง แผนการจัดการความเสี่ยงที่สามารถจะปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อกำหนดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและควรมีแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และภาคีเครือข่าย⁷² สอดคล้องกับ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่นกับสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นเพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อกัน ด้วยวิธีการคือจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมกิจกรรมในสถานศึกษา เชิญบุคคลในชุมชนมาเป็นวิทยากรให้ความรู้ นำเอกสารและสิ่งตีพิมพ์ของชุมชนมาเผยแพร่ในสถานศึกษา เชิญมาร่วมกิจกรรม

⁷¹ ชิตพร คำวัน, “บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2555), บทคัดย่อ.

⁷² ศุภณัฐ เจริญสุข, “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2558), บทคัดย่อ.

พิเศษของสถานศึกษา เป็นต้น⁷³ สอดคล้องกับ สำเนา หมิ่นแจ่ม ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง พบว่า ผลจากการพัฒนาทฤษฎีฐานรากได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง 5 ประการได้แก่ การมีอุดมการณ์ (Ideology) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory working culture) และผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดคือการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือ องค์ประกอบด้าน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม⁷⁴ รวมทั้งสอดคล้องกับ จิตภา เร่งมีศรีสุข เรื่อง พุทธภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งพบว่า รูปแบบพุทธภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อการสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) รูปแบบการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น ในสภาพปัจจุบัน (2) รูปแบบการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น ตามหลัก ปาปณิกธรรม 3 (3) รูปแบบการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และ (4) รูปแบบพุทธภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อการสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ เป็นต้น⁷⁵ โดยในส่วนของ การมีส่วนร่วม นั้นมีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ งานวิจัยของ พัชรา เชื้อประดิษฐ์ เรื่อง แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมในโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมด้านนักเรียนคือ 1) ควรมีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดอบรมให้ความรู้หรือการศึกษาด้วยตนเองในเรื่องการจัดการศึกษาพิเศษ 2) ควรมีการวางแผนดำเนินงานหรือจัดทำแผนประจำปีโดยมีการประชุม จัดตั้งคณะดำเนินงานและจัดทำแผนประจำปี 3) ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ชุมชน การมีส่วนร่วมด้านสภาพแวดล้อม คือ

⁷³ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, **การมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่นกับสถานศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2562, เข้าถึงได้จาก http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=124&p=1.

⁷⁴ สำเนา หมิ่นแจ่ม, “องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง” **วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่** 13, 2 (เมษายน-กันยายน 2555): 54-69.

⁷⁵ จิตภา เร่งมีศรีสุข, “พุทธภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2560), บทคัดย่อ.

1) ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อทำกิจกรรม 2) มอบหมายงานให้ผู้มีคุณวุฒิ ด้านการศึกษาพิเศษมาทำงาน 3) ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมในเรื่องบทบาทหน้าที่ ของตนเอง การมีส่วนร่วมด้านกิจกรรมการเรียนการสอน คือ 1) ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) ควรให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3) มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาพิเศษ 4) ควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับชุมชน การมีส่วนร่วม ด้านเครื่องมือ คือ 1) ควรมีการจัดอบรม ให้ความรู้ในเรื่องสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก 2) รัฐ/เขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณ ในการจัดซื้อสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น 3) ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม⁷⁶ สอดคล้องกับ สายฝน อัมรี ที่ได้ทำการศึกษารื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากร กับการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1 พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับ มาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁷ สอดคล้องกับ กาญจนา ทองหล้า ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนของผู้อุปถัมภ์โรงเรียนในฝัน: พหุกรณีศึกษา พบว่า ผลจากการ มีส่วนร่วมของผู้อุปถัมภ์ได้ส่งเสริมคุณภาพทางการศึกษา โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ มีงบประมาณ เพิ่มขึ้น มีเครือข่ายผู้ปกครองในการช่วยเหลือ เป็นที่ยอมรับของชุมชน ด้านในการพัฒนาโรงเรียน ผู้อุปถัมภ์มีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือ ขั้นตอนตัดสินใจ เป้าหมายของ ผู้อุปถัมภ์ คือเน้นการพัฒนาสภาพทางกายภาพ การพัฒนานักเรียน ผู้บริหาร และทำการพัฒนาครู⁷⁸ สอดคล้องกับชัยฤทธิ์ หนูสนั่น เรื่อง การพัฒนาศักยภาพครูในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าผลการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพของครูโรงเรียน

⁷⁶ พัชรา เชื้อประดิษฐ์, “แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัด การศึกษาแบบเรียนร่วมในโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุโขทัย เขต 1” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2556): 51-66.

⁷⁷ สายฝน อัมรี, ทวีศิลป์ กุลนาคดล และศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ, “ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1” วารสารบริหารการศึกษา มศว. 14, 28 (มกราคม- มิถุนายน 2561): 76-89.

⁷⁸ กาญจนา ทองหล้า, “การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนของผู้อุปถัมภ์โรงเรียนในฝัน: พหุกรณีศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและ จิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

ขนาดเล็ก ด้านศักยภาพโครงสร้าง การบริหาร การสนับสนุนจากชุมชน มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของครู⁷⁹ สอดคล้องกับ วรวิมล ต๊ะคำวรรณ และเฉลิมชัย สุขจิตต์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารทั่วไป รองลงมา คือ ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารวิชาการ ตามลำดับ โดยการมีส่วนร่วมด้านการบริหารบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และกิจกรรมที่มีส่วนร่วมสูงกว่ากิจกรรมอื่น 3 อันดับแรก คือ การส่งเสริม สนับสนุนโครงการและกิจกรรมพัฒนาครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษามอบหมายหรือขอความร่วมมือ และการให้ความร่วมมือในกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาครู และบุคลากรของสถานศึกษา⁸⁰ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพร อุตพันธ์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมในภาคใต้ ซึ่งพบว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมในภาคใต้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1. ด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาอบรม คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในการศึกษา สร้างเครือข่ายวิชาการกับโรงเรียน สังกัดอื่น ๆ 2. ด้านงบประมาณ ได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนจากชุมชนเข้ามาดู 3. ด้านบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียน การพัฒนาคุณลักษณะของ พระสงฆ์และสามเณร สร้างเครือข่ายกับบุคลากรโรงเรียนอื่น ๆ⁸¹ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา: การสร้างทฤษฎี จากฐานราก พบว่า ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

⁷⁹ ชัยฤทธิ หนูสนั่น, “การพัฒนาศักยภาพครูในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี 2, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2553): 86-96.

⁸⁰ วรวิมล ต๊ะคำวรรณ และเฉลิมชัย สุขจิตต์, “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1” (รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนองานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15, 2558), 1219-1229

⁸¹ ภัทรพร อุตพันธ์, “แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมในภาคใต้” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ปัจจัยและเงื่อนไขภายในโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร มี 7 ด้าน ปัจจัยด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 17 ด้าน ปัจจัยด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 ด้าน ปัจจัยด้านโรงเรียน มี 9 ด้าน ปัจจัยและเงื่อนไขภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านชุมชน มีทั้งหมด 19 ด้าน 2) ปัจจัยด้านการเมือง มี 4 ด้าน 3) ปัจจัยด้านงบประมาณ 4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม 5) ปัจจัยด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในชุมชน 6) ปัจจัยด้าน สื่อและเทคโนโลยี 7) ปัจจัยที่เกิดจากข้อเสนอแนะของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)⁸² และสอดคล้องกับงานวิจัย ประเมษฐ์ จินา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน อสม.: กรณีโรงเรียน อสม.บ้านสี่แยกสวนป่า ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการ ที่ประสบความสำเร็จ คือภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นเสียสละ มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การมีใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน มีการนำเอาเครื่องมือที่เหมาะสมและทันสมัยเข้ากับบริบทของพื้นที่มาใช้ในงาน เป็นต้น⁸³ และงานวิจัยของ ดาราวดี เมธนาวิณ เรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาล ในการสร้างงานวิจัยจากงานประจำโรงพยาบาลพะเยา จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาศักยภาพในการทำวิจัย ใช้รูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้วยการให้บุคลากรทางการพยาบาล มีความรู้และทักษะในขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงานวิจัยจากงานประจำ ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3 ครั้ง โดยใช้ปัญหาที่พบจากการทำงานเป็นคำถามในการวิจัยและปฏิบัติงานวิจัยจริงทุกขั้นตอนในการอบรม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้วิจัย กลุ่มตัวอย่างและวิทยากรที่เลี้ยงตลอดการอบรมผลการพัฒนาศักยภาพในการทำวิจัยจากงานประจำ ช่วยให้บุคลากรทางการพยาบาลมีความสามารถในการปฏิบัติ ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงานวิจัยจากงานประจำได้ เกิดแรงจูงใจภายในของการทำวิจัย ได้รับความสามารถของตนเองในการทำวิจัย และสามารถผลิตผลงานวิจัยจากงานประจำที่สามารถแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการได้ โดยมีผลงานวิจัยที่มีการนำเสนอ จำนวน 19 เรื่อง ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเห็นว่า ควรมีหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจน มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล โดยใช้แนวทางที่พัฒนาขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่องและให้ครบทุกกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการสนับสนุนงบประมาณ และจัดหาผู้เชี่ยวชาญ ในการให้คำแนะนำการทำวิจัยแก่บุคลากรทางการพยาบาลที่ผ่านการอบรมแล้ว เพื่อให้สามารถใช้

⁸² ปารณทัตต์ แสนวิเศษ, “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนปฐมศึกษา: การสร้างทฤษฎีจากรากฐาน” *วารสารบริหารการศึกษา มศว.* 9, 16 (มกราคม-มิถุนายน 2555): 69-82.

⁸³ ประเมษฐ์ จินา, บรรจง เจริญสุข และเชิรนนท์ วาณิชย์ศุภวงศ์, “รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน อสม. กรณีศึกษาโรงเรียน อสม. บ้านสี่แยกสวนป่า” *วารสารวิชาการสาธารณสุข* 25, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2559): 469-476.

กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนางานประจำที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล⁸⁴ สอดคล้องกับงานวิจัยเพ็ญจันทร์ อุปพงษ์ และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อจัดลำดับความเหมาะสมขององค์ประกอบทั้ง 7 มีดังนี้ คือการวางแผนกลยุทธ์ การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ผลลัพธ์การดำเนินการ การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้ปกครอง และชุมชน ตามลำดับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบมีความเหมาะสม⁸⁵ ในส่วนของเฮทฟิลด์ (Heathfield) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อันได้แก่ 1. การสร้างสรรค์ค่านิยมและค่าเชื่อโดยการให้การสนทนาแบบกลุ่ม 2. การฝึกการสื่อสารให้มีประสิทธิผล 3. การพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ 4. กำหนดวิธีการให้รางวัลและการเปิดรับค่านิยมใหม่ 5. ทบทวนระบบงานทั้งหมด⁸⁶ สุชาติ นิภานันท์ ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ มี 2 แนวคิด คือ แนวคิดแรกพิจารณา ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา เนื่องจากสาเหตุ 1. องค์ประกอบด้านคติฐานของวัฒนธรรมองค์การ เป็นระดับที่ฝังลึกอยู่ในจิตใต้สำนึกของบุคคล ดังเช่น ทัศนคติต่อโลก ซึ่งยากที่จะวินิจฉัยได้อย่างแม่นยำ หรือเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ การที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การโดยตั้งใจจึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก 2. องค์การหนึ่ง ๆ มีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง

⁸⁴ ดาราวดี เมะนาวิน, “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาล ในการสร้างงานวิจัยจากงานประจำโรงพยาบาลพะเยา จังหวัดพะเยา” วารสารกองการพยาบาล 36, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2552): 46-55.

⁸⁵ เพ็ญจันทร์ อุปพงษ์ และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” SDU Res. J. 13, 2 (May-August 2017): 43-64.

⁸⁶ Susan Heathfield, “How to change Your Culture: Organizational Culture Change” Leadership and Staffing. Accessed May 29, 2017. Available from <https://www.thebalance.com/how-to-change-your-culture-1918810>.

วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นงานซับซ้อนที่ทำได้ยากจนถึงขั้นที่ไม่สามารถทำได้ 3. สมาชิกในองค์การต่างตระหนักถึงประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์การว่าช่วยให้องค์การมีความมั่นคงและมีความต่อเนื่อง จึงไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเกรงว่าจะทำให้เกิดผลที่ตามมาคือ ความไม่มั่นคงและไม่ต่อเนื่องขององค์การ 4. วัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลายาวนาน เมื่อเกิดแล้วจะถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะยิ่งต้องพบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสมาชิกในองค์การมีความผูกพันต่อวัฒนธรรมองค์การ 2. นักพฤติกรรมหลายกลุ่มยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงและการจัดการวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่ทำได้แม้ว่าจะทำได้ยากและอาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากสมาชิกบางกลุ่ม ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เหมาะสมสำหรับชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และในสถานการณ์จริง องค์การหลายองค์การได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การอยู่อย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้ว เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ทำได้ โดยใช้วิธีการ 2 วิธีการ คือ 1. การเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์และพฤติกรรมซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การระดับพื้นผิว องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่ไม่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การควรเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่องค์ประกอบระดับสิ่งประดิษฐ์ ซึ่งรวมถึง พฤติกรรม นิทาน ตำนาน และธรรมเนียม ประเพณี เมื่อเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบระดับสิ่งประดิษฐ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการเปลี่ยนแปลงที่องค์ประกอบด้านค่านิยมและความเชื่ออันเป็นองค์ประกอบระดับลึก การเปลี่ยนแปลงที่องค์ประกอบด้านสัญลักษณ์และพฤติกรรมนั้น ผู้บริหารและผู้นำต้องเป็นผู้เริ่มกระทำเป็นต้นแบบก่อน สำหรับเทคนิคการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตใหม่ และการบอกกล่าวตำนานหรือนิทานเกี่ยวกับองค์การหรือผู้บริหารใหม่ 2. ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบและตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการใช้เทคนิคการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบขององค์การ และการให้คำแนะนำปรึกษาหารือแก่กลุ่มคนและบุคคลเป็นรายบุคคลให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาถึงประสิทธิผลขององค์การและความอยู่ดีของผู้ปฏิบัติงานไปพร้อมกัน⁸⁷ แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ ร็อบบินส์และคอล์เตอร์ (Robbin & Coulter) ได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้เป็นลำดับขั้น ได้แก่ 1. การวิเคราะห์ถึงความไม่เหมาะสมของวัฒนธรรมที่มีอยู่ก่อนและเห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลง 2. ชี้แจงกับบุคคลากรในองค์การให้ชัดเจนว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่เช่นนั้น้องค์การหรือบริษัทอาจไปไม่รอด 3. แต่งตั้งหรือสรรหาผู้บริหารหรือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แปลกใหม่พร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลง 4. เริ่มให้มีการเปลี่ยน

⁸⁷ สุชาติ นิภานันท์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2548), 433.

การบริหารจัดการองค์การ 5. หลังจากนั้นทำการนำเสนอสิ่งที่เกิดขึ้น รวมทั้งระบบวิธีการใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น⁸⁸ นอกจากนี้ คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn) ได้ให้แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การวินิจฉัยและหาข้อสรุปเกี่ยวกับวัฒนธรรมในปัจจุบัน 2. วิเคราะห์หาข้อสรุปสำหรับวัฒนธรรมที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต 3. การนิยามความหมายใหม่ 4. การสร้างเนื้อหา 5. การปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ และ 6. การนำเอาแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดลงไปสู่การปฏิบัติ⁸⁹ ทั้งนี้ตามหลักการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทั้งหมดขององค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไม่ได้หมายถึง เพียงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ หรือนำแนวคิดใหม่มาใช้แทนวัฒนธรรมด้านใดด้านหนึ่งขององค์การที่ได้ปฏิบัติมาช้านาน เช่น การนำวิธีการเพิ่มอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแทนการตัดสินใจและสั่งการตามสายการบังคับบัญชาที่ได้ปฏิบัติกันมาช้านานเท่านั้น หากแต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลานานนับปี ต้องใช้ความพยายามซ้ำแล้วซ้ำเล่า และทำตามกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การจนกระทั่งเกิดเป็นรูปแบบร่วมกันของการคิดการกระทำสิ่งต่าง ๆ ของบุคคลและองค์กร ในส่วนของ โฟลซ (Folz) ได้เขียนบทความในหัวข้อ How To Change Your Organizational Culture: The first step is defining what values and behaviors you're seeking. ซึ่งได้มีการกล่าวถึง 9 ข้อที่ใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอันได้แก่ 1. กำหนดค่านิยมและพฤติกรรมที่ต้องการ คือ การอธิบายถึงพฤติกรรมและค่านิยมคุณกำหนด และพูดได้ว่าบุคลากรในองค์การจะมีพฤติกรรมที่สามารถดำเนินการได้ในทุกระดับ ตั้งแต่เลขานุการถึงผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารสูง 2. เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้วยกลยุทธ์และกระบวนการต่าง ๆ การกิจวิสัยทัศน์และค่านิยม ต้องสอดคล้องกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการจ้างงานการจัดการประสิทธิภาพการชดเชยผลประโยชน์และการส่งเสริมความสามารถพิเศษ 3. เชื่อมต่อวัฒนธรรมและความรับผิดชอบ เป็นเรื่องง่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ยากลำบากหรือเกิดเหตุวิกฤตต่าง ๆ บริษัท มีโอกาสที่จะทำให้เกิดภัยพิบัติจากสภาพดินฟ้าอากาศ แต่ถ้าพนักงานมีความรับผิดชอบก็จะสามารถคลี่คลายไปในทางที่ดี 4. มีผู้สนับสนุนที่ชัดเจน สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น ความสำคัญของประธานและคณะกรรมการ คือ "ต้องแสดงให้เห็นคณะกรรมการ ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบต่อประสิทธิภาพที่จะขึ้น 5. นิยามการเจรจาต่อรอง เมื่อใคร่ครวญให้มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ ให้ดูวัฒนธรรมปัจจุบัน

⁸⁸ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน ผู้แปล, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**, ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2551), 167-169.

⁸⁹ Cameron & Quinn, 1999, อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, **องค์การและการบริหารการจัดการ** (กรุงเทพฯ: ริงค์ ปียอนด์ จำกัด, 2552), 256-260.

ขององค์การและมองว่าต้องการรักษาส่วนใดไว้ การกำหนดสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นสำหรับการอภิปรายมีความสำคัญเป็นพิเศษในระหว่างการควมรวมและการควมรวมกิจการเมื่อผู้นำสองคนหรือมากกว่านั้นต้องการวิธีผสมผสานอัตลักษณ์ให้ชัดเจน 6. ปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับองค์การ วัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับทั้งพนักงานและสังคมภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ HR จะเพิ่มการเป็นพันธมิตรกับการตลาดมากยิ่งขึ้นนั่นเอง 7. วัดความพยายามของตัวผู้ต้องการเปลี่ยนแปลง ช่วยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของความพยายาม โดยการทำให้แบบสำรวจของบุคลากรและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการและตามจริง อย่ารีบเร่ง การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การสามารถทำได้ทุกที่ตั้งแต่เดือนถึงหลายปี เริ่มต้นด้วยการทำให้แน่ใจว่ามีเหตุผลที่ชัดเจนว่าทำไม บริษัท ควรเปลี่ยนไป เป็นต้น 8. เริ่มตั้งแต่ตอนนี้ อย่ารอคอยเจ้าหน้าที่และทรัพยากรที่อาจไม่เคยมาถึง "ต้องใช้เวลาหลายปีในการลงทุนเพื่อไปถึงจุดที่ต้องการ โดยอัตโนมัติกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีที่คุณประพฤติและปฏิบัติ" ดังนั้นเริ่มต้นด้วยวิธีการใดก็ได้ ขอให้เริ่มต้น 9. กล้าได้กล้าเสียและมีภาวะเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องอยู่ในตำแหน่งที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรทั้งองค์การ เพียงแค่สร้างทีม นั่นคือ "เมื่อเราก้าวขึ้นมาก็ส่งเสริมให้คนอื่น ๆ ก้าวขึ้นเช่นกัน"⁹⁰ ในส่วนของ Ken Blan Chard Companies ได้กล่าวถึงข้อดีและจุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้ 1. สร้างแบบแผนสำหรับการสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่ยั่งยืน 2. สร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยม ที่มีความสัมพันธ์กัน 3. สร้างแรงกระตุ้นและการพัฒนาบุคคลในองค์การ เกี่ยวกับงาน และเป้าหมายของการทำงาน แล้วทำการสนับสนุนพวกเขา 4. เพิ่มตำแหน่งงานในองค์การ และให้ความสนใจบุคลากร รวมทั้งมุ่งสร้างสรรค์สังคมในองค์การให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น 5. เป็นตัววางแนวทางใน 3 สิ่งที่ต้องการคาดหวัง นั่นคือ ค่านิยม ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน และระบบงานที่ดีมากยิ่งขึ้น รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ Ken Blan Chard Companies นั้น ประกอบด้วย 1. การค้นพบ ส่วนแรกนั้น คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำระดับสูง และหัวหน้างาน ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์พนักงานในองค์การร่วมด้วย 2. การมุ่งสนใจ ผู้นำระดับสูง ต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ขั้นนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหาร ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ที่จะทำการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น หรือ เกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น 3. การวางตำแหน่งงาน ลักษณะการปฏิบัติงานและค่านิยมที่เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมต้องมี ความชัดเจน รวมทั้งมีการฝึกอบรมปฏิบัติการภาวะผู้นำในส่วนของผู้นำในองค์การอย่างต่อเนื่อง

⁹⁰ Christina Folz, 2016, **How To Change Your Organizational Culture: The first step is defining what values and behaviors you're seeking.** Society for HRM, Accessed February 2, 2016, Available from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>.

4. การประเมินอย่างละเอียด หลังจากการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการประเมินทั้งระบบ ผู้นำระดับสูง ต้องมีการทบทวนและตรวจสอบระบบ ตลอดจนนโยบายและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งหมดคือ ข้อดีและจุดแข็ง รวมทั้งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของ Ken Blan Chard Companies ที่นำไปใช้จริงและประสบความสำเร็จ⁹¹ ซึ่งในส่วนของแนวคิดของ ของ Ken Blan Chard Companies นั้น ส่วนหนึ่งได้มีการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร อันสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร ตีมาก สำราญ กำจัดภัย และสมพร หลิมเจริญ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านบทบาทหน้าที่ของชุมชนต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ด้านความรู้เกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากร มีความต้องการมากใน 4 วิธี คือ 1) การศึกษาดูงาน 2) การฝึกอบรม 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ และ 4) การมอบหมายโครงการ 2. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการพัฒนาบุคลากร 2) วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร 3) ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร 4) แนวทางการพัฒนาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร⁹² รวมทั้งสอดคล้องกับ อลิสา มะแข็ง ที่ได้ ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนางานประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ควรจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน โดยจัดอบรม และเสริมสร้างทักษะให้กับบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ เช่น การใช้โปรแกรมผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ พัฒนาทักษะในการจัดรายการวิทยุ การอบรมเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการประชาสัมพันธ์เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้แนวทางในการพัฒนา ด้านบุคลากร จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและนำไปสู่

⁹¹ Ken Blan Chard Companies, **Culture Change—A Road Map to Cultural Transformation**, Organizational Leadership, Accessed February 27, 2561, Available from www.KenBlanChard.com.

⁹² นิภาพร ตีมาก, สำราญ กำจัดภัย และสมพร หลิมเจริญ, “รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 11, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 87-99.

การพัฒนางานต่อไป และควรกำหนดอัตรากำลังเพิ่มโดยจะต้องกำหนดคุณวุฒิและประสบการณ์ เฉพาะด้านการประชาสัมพันธ์ เสนอต่อมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เพื่อให้การดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์มีความพร้อมในด้านบุคลากรการปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง⁹³ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพตน์ มิตรยอดวงศ์ ที่ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ พัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลมากเป็นอันดับที่ 3 คือ ด้านการสร้างมโนทัศน์ คือ ผู้นำสร้างเสริมให้บุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับการมีมโนทัศน์ร่วมกัน มองเห็น ปัญหาของกองทัพอากาศในทุกมิติ กระตุ้นให้มีส่วนร่วม สร้างเป้าหมายของกองทัพอากาศให้ชัดเจน กล้าถามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างอิสระ มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้ข้าราชการทุกระดับเรียนรู้สิ่งใหม่ และสามารถถ่ายทอดได้ สร้างเสริมให้ข้าราชการ มีความสุขกับงาน มีเวลาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สรุปลงเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะ การสร้างมโนทัศน์ของข้าราชการกองทัพอากาศ นั้นจะส่งผลต่อ การพัฒนาทุนมนุษย์โดยตรงให้ข้าราชการทุกคน ได้รู้นโยบายผู้บัญชาจากระบบ Digital เพื่อการ ทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน⁹⁴ และสอดคล้องกับ วราภรณ์ สุบรรณ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนน เฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) การบริหารงานบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนน เฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ มีความสัมพันธ์ เชิงบวกในระดับมาก⁹⁵ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูสิทธิธรรมวิเทศ จารุณีโม เรื่อง การพัฒนา การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักไตรสิกขา โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจ

⁹³ อลิสา มะแข็ง, “แนวทางพัฒนางานประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์” วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 1, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2017): 1-10.

⁹⁴ สุพตน์ มิตรยอดวงศ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการ กองทัพอากาศ Factors Affecting Human Capital Development of Royal Thai Air Force Personnel” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย 6, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 298-312.

⁹⁵ วราภรณ์ สุบรรณ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร งานบุคคล ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 9, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 54-64.

ในวิชาชีพ มีจิตสาธารณะกุศลทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ผู้บริหาร และครูมีศีลธรรม พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้มีคุณธรรม ด้านดำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหาร และครูยกย่องผู้ที่ได้รับความสำเร็จและสนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรในโรงเรียนได้รับการเรียนรู้ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ด้านวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร ผู้บริหารและครูสามารถ ควบคุมตนเองให้อยู่ในศีลธรรม และมีการประชุมแก้ไขปัญหาร่วมกัน แนวทางการพัฒนาการบริหาร บุคลากรในสถานศึกษาตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ ด้านการวางแผนงานบุคลากร ควรเป็นแบบอย่างที่ดี ในเรื่องการมีระเบียบวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ควรคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้และมีคุณธรรมในสาขาวิชาชีพเข้ามาปฏิบัติหน้าที่อย่างรอบคอบ ด้านดำรงรักษาบุคลากร ควรใส่ใจความทุกข์-สุขของครู บุคลากรและนักเรียน ด้านวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร ควรพิจารณา ความสามารถตามมาตรฐาน มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ยกย่องชมเชยและมอบประกาศนียบัตรเกียรติคุณให้บุคลากรดีเด่น เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่⁹⁶ สอดคล้องกับ จันทะบุญ สีปะเสิต พูนศักดิ์ ศิริโสม และ ศศิธร เขาวรัตน์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแผนก ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า 1) ศักยภาพของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้าน ได้แก่ คุณภาพงานรวดเร็ว ถูกต้อง ทักษะการบริหารเวลา และความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน 2) ปัญหาของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้าน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหางานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง 3) ความต้องการ พัฒนาของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นรายด้าน ได้แก่ คุณสมบัติที่พึงประสงค์ ความรู้ และทักษะ ตามลำดับ 4) แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (2) การสื่อสาร ภายในองค์กรที่สร้างความเข้าใจทิศทางการพัฒนาองค์กร (3) การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของ งาน (5) การพัฒนาที่เน้นบุคลากรเป็นสำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การศึกษาด้วยตนเอง และการมีระบบพี่เลี้ยง ข้อเสนอแนะ ได้แก่ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับ นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ จัดหาแหล่งเรียนรู้หลากหลาย และฝึกปฏิบัติทักษะวิชาชีพ ทักษะ

⁹⁶ พระครูสิทธิธรรมวิเทศ จารุธมโม, “การพัฒนาการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา ตามหลักไตรสิกขาโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” (ปริญา พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2558), บทคัดย่อ.

คอมพิวเตอร์เพื่องานในสำนักงาน และทักษะภาษาอังกฤษ⁹⁷ สอดคล้องกับ เบญญาศิริ งามสอาด ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในเขตจังหวัดปทุมธานี มีแนวทางตามปัจจัยที่ส่งผลมากน้อย คือ การปฏิบัติหน้าที่ต้อง ประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานโครงการ กิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ฝ่ายสภา และ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนจังหวัด เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนกำหนดนโยบาย ให้สอดคล้องกับระบบราชการ ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ด้านองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรกับระบบให้ สิ่งของจูงใจ และด้านการปฏิบัติงาน จึงเกิดประสิทธิผลส่งผลในการพัฒนางานสู่ประชาชนอย่างแท้จริง⁹⁸ สอดคล้องกับ ลินดา เรย์ (Linda Ray) ที่ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาบุคลากร 10 องค์ประกอบด้วยกัน องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในนั้นคือ การวางเป้าหมายของ องค์กร โดย ทางการนั้นต้องมีการวางเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน มีเทคนิคแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ที่การวางโปรแกรมในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร และเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ⁹⁹ สอดคล้องกับ ทิฟฟานี แบล็ค (Tiffany Black) ที่ได้กล่าวถึง หลักและเครื่องมือในการนำมาใช้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หนึ่งใน นั้นคือ การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาและการฝึกอบรม ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะช่วยให้เห็น แนวทางไปสู่เป้าหมายในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาและการฝึกอบรมมีการจัดเตรียม

⁹⁷ จันทะบุน สีปะเสียด, พูนศักดิ์ ศิริโสม และศศิธร เขาวรัตน์, “แนวทางการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรแผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงจาปาสัก สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว” วารสารวิชาการการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม 5, ฉบับพิเศษ (2018): 23-30.

⁹⁸ เบญญาศิริ งามสอาด, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาม แนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี” *Journal of Nakhonratchasima College* 11, 1 (January-April 2017): 242-254.

⁹⁹ Linda Ray, *10 Principles of Staff Development*, Accessed March 6, 2019, Available from <https://smallbusiness.chron.com/10-principles-staff-development-50494.html>.

การสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม กระบวนการนำไปใช้ มีระบบที่เลี้ยงและผู้ฝึกสอน รวมทั้งการประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วย¹⁰⁰

ต่อมาในส่วนของลาร์รี่ เซน (Larry Senn) ได้เสนอ 4 หลักการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำแบบมีเป้าหมาย คือ การที่ผู้บริหารจะต้องมีทีมในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างของวัฒนธรรม ซึ่งผู้นำต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในส่วนของระบบการทำงานและองค์การ มีเหตุผลที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจที่จะจัดการวัฒนธรรมองค์การให้ประสบความสำเร็จ มีระบบการสนับสนุนทรัพยากรและระบบการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ เรื่อง ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ พบว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพ ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบริหารองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำน้องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่สามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีจิตวิญญาณความเป็นนักบริหาร รวมทั้งบริหารตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านการศึกษา มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา และมีความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ¹⁰¹ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรี พิมพ์ลา นริศนันท์ เดชสุระ และพรเทพ ฐิ์แผน เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษารู้และเข้าใจ ตลอดจนเห็นในความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่ผู้บริหารต้องดำเนินการพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานอันประกอบด้วย

¹⁰⁰ Tiffany Black, **Tools for Running a Training Program What you need to successfully launch an employee training program in your company**, Accessed March 6, 2010, Available from <https://www.inc.com/guides/2010/12/tools-for-running-a-training-program.html>.

¹⁰¹ กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์, “ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2557): 1-16.

คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนรวมถึงผู้ปกครองและชุมชน¹⁰² สอดคล้องกับ ริชาร์ด โอเชียง โอวโน (Richard Ochieng Owino) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการวางแผนกลยุทธ์ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของประเทศเคนยา กรณีศึกษาในเขตยูริริ รัฐมิกอริ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการดำเนินแนวทาง และเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการทำงานด้านทีม เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ควรมีการประเมินแผนกลยุทธ์ที่นำมาใช้ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการปรับปรุงและนำไปใช้ในโรงเรียนมัธยมต่อไป¹⁰³ และรวมทั้งสอดคล้องกับ จ๊อบ คิปเคมบอย คิปทู และ เฟรด มูแกมบี้ มีรีกี (Job Kipkemboi Kiptoo & Fred Mugambi Mwirigi) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร พบว่า ผู้นำในองค์กรนั้นสามารถที่จะเป็นผู้กำหนดหรือวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดเป้าหมายขององค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้¹⁰⁴ 2. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคลากร สิ่งที่ถูกต้องและยั่งยืนนั้น เพียงแค่องค์กรสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน พนักงานทุกคนจะต้องมีการละลายพฤติกรรมและทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สร้างอารมณ์ที่สามารถจะนำไปสู่การเรียนรู้และสร้างทีมการทำงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง องค์กรส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการพัฒนาหรือการปรับเปลี่ยนพนักงานของพวกเขา ซึ่งมีผลต่อสภาพจิตใจและพฤติกรรมอันนำไปสู่การประสบความสำเร็จ บุคลากรต้องได้รับการพัฒนา มีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ อิมเพ็ง เรื่อง การพัฒนาบุคลากรอย่างมีส่วนร่วมในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรดิตถ์ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองทั้ง 3 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านการปฏิบัติงานมีความ

¹⁰² พัชรีย์ พิมพิลา, นริศนันท์ เดชสุระ และพรเทพ ฐัฒน, “การศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า* 3, 3 (กันยายน 2559): 31-38.

¹⁰³ Richard Ochieng Owino, “Factors Affecting Strategic Plans Implementation Practice In Public Secondary Schools In Kenya A Case of Uriri District, Migori County” *International Journal of Economics, Commerce and Management* 3, 5, (May 2015): 1657-1669.

¹⁰⁴ Job Kipkemboi Kiptoo & Fred Mugambi Mwirigi, “Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 16, 6 (June 2014): 188-195.

ต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก รองลงมาคือด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ ตามลำดับ การพัฒนาบุคลากรอย่างมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการปฏิบัติงานใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนโดยสำรวจความต้องการของครูผู้สอนในเรื่องสื่อที่ต้องการใช้ในการสร้างผลงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการโดยครูผู้สอนทุกคนเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการผลิตสื่อเพื่อใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานโดยยึดตามหลักสูตรสถานศึกษา และมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลโดยคณะผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันสรุปผลการดำเนินงานตามโครงการ ด้านบุคลิกภาพใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนโดยสำรวจความต้องการในการฝึกเทคนิคการพูด การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการโดยครูผู้สอนเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ปฏิภาณไหวพริบในการพูดต่อสาธารณชนในโอกาสต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลโดยคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมสังเกตการจัดการเรียนรู้ของครูและจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ และด้านความรู้การมีส่วนร่วมในการวางแผนในการกำหนดวิธีการอบรมเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านในหน้าที่กับวิทยากรภายนอกที่มีความถนัดเฉพาะด้านนั้น ๆ รวมทั้งให้ครูผู้สอนทุกท่านที่เข้าร่วมการอบรมเขียนแผนการนำประโยชน์จากการอบรมมาใช้ในการพัฒนางานในสายงานของตนเองเป็นแผนปฏิบัติการ (Action plan) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานให้แก่สถานศึกษา และการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลจากผลลัพธ์ที่เกิดกับสถานศึกษา¹⁰⁵ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ เรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการศึกษาพบว่า การปรับปรุงพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ครู อาจารย์ คณงานภารโรง เจ้าหน้าที่อื่น ๆ รวมทั้งแม่ค้าที่ขายของในโรงเรียน ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าบุคลิกภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน¹⁰⁶ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ของ ภัทธณีย์ ไต้ไธสง เรื่อง ความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทูริสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ จำกัด พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่า หัวหน้าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาทีมงานหรือหน่วยงาน มีความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

¹⁰⁵ พัชรินทร์ อิมเพ็ง, “การพัฒนาบุคลากรอย่างมีส่วนร่วมในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุตรดิตถ์” (รายงานสืบเนื่องการประชุมสัมมนาวิชาการ (Proceedings) การนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 17, 2560), 78-83.

¹⁰⁶ ชูชาติ พ่วงสมจิตร์, “การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน Establishing School – Community Relationships” *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ* 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 1342-1354.

อธิบายได้ว่าการทำงานอย่างมีความสุขเกิดจากการมีผู้นำที่มีการสร้างและพัฒนาทีมงาน ความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงาน สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และสามารถดึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาได้เพื่อให้ทีมงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันด้วยความเป็นมิตร ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางที่โปร่งใสและชัดเจน และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานอย่างตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์¹⁰⁷ รวมทั้งสอดคล้องกับ พิชญาภา พิมพ์สิงห์ เรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านเทคโนโลยี และด้านเศรษฐกิจ ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ในทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะในการนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล แบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนา วิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และต้องมีการบูรณาการ การพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ¹⁰⁸

3. ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร เป็นการผสมผสานระบบที่จัดการพฤติกรรม สนับสนุนหลักการ ประยุกต์การเรียนรู้ และจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ครอบคลุมองค์การ พลังและปริมาณของความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของบุคคลในวัฒนธรรมที่มีอยู่ในทุกระดับขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ระบบของการเปลี่ยนแปลงต้องมีการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วตามความเป็นไปได้ของทีมผู้บริหารและทีมงานในแต่ละระดับที่จะบริหารจัดการ

4. ความยั่งยืน ต้องมีระบบที่สนับสนุนความต้องการของแต่ละบุคคล/ทีม และระดับขององค์การ ทั้งในส่วนของการทำงาน ระบบ การขับเคลื่อนการดำเนินงาน และความสามารถในการขับเคลื่อนความต้องการทางวัฒนธรรม เช่น ไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับกรสื่อสาร การฝึกอบรม การวัดผล

¹⁰⁷ ภัทรดนัย ไต้โธสง, “ความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทู ดิสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ จำกัดพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน” วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2561): 15-35.

¹⁰⁸ พิชญาภา พิมพ์สิงห์, “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี” วารสารบัณฑิตวิทยาลัยพิชญทรรศน์ 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 45-54.

รางวัลและการเสริมแรง การบริหารการปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยทาง ภายนอกด้วย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึง การวัดผลลัพธ์เกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับและการฝึกอบรม รางวัลและระดับความต้องการที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความยั่งยืนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยซึ่งลาร์รี่ เซน (Larry Senn) เชื่อว่าบริษัทหรือองค์การที่จะ ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ให้มีความตระหนัก ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยใช้หลัก 4 ประการข้างต้นมาทำการเปลี่ยนแปลง¹⁰⁹ ในส่วนของ คาเมรอน (Cameron) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ คือ เป้าหมายที่มีอุปสรรคที่ยากจะประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เพราะวัฒนธรรมนั้น มีความกว้างใหญ่เพียงอย่างเดียว แต่เพราะมันคือสิ่งที่อยู่ภายในตัวของบุคคล เป็นค่านิยมและเป็น แบบแผนที่มีมาซึ่งอาจเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่เป็นตัวตัดสิน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ นั่นคือ เป้าหมาย สมาชิกขององค์การ ที่จะสามารถสนับสนุน กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ ผลลัพธ์ของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่วัฒนธรรมที่คาดหวังในอนาคต แต่ละขั้นตอนนั้นขึ้นอยู่กับ งานและลักษณะงานของแต่ละบุคคล ซึ่งมีการบรรยายถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตาม เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งขั้นตอนเริ่มแรกนั้นจะเป็นการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของบุคคลและกระบวนการทางระบบขององค์การ การสนทนา ภาษา สัญลักษณ์และค่านิยม เป็นต้น ซึ่งสามารถอธิบายทั้ง 7 องค์ประกอบ ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ ดังต่อไปนี้

1. การชี้แจงความหมายให้ชัดเจน ขั้นตอนแรกในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ การชี้แจง ความหมายให้ชัดเจน ว่ามันหมายความว่าอย่างไรและสิ่งไหนบ้างที่ไม่ใช่ ซึ่งนี่คือขั้นตอนของการ ตีความและการสร้างความหมาย การเคลื่อนย้ายหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ไม่ได้หมายความว่า วัฒนธรรมอื่นควรถูกละทิ้งและละเลย แต่อาจหมายถึงเฉพาะที่เน้นเป็นพิเศษอันต้องขึ้นอยู่กับปัจจัย บางอย่าง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สำเร็จนั้น คำถาม คำถามอาจเป็นสิ่งที่สอบถามถึง ขอบเขตการตัดสินใจ เกี่ยวกับความหมายของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและสิ่งที่ไม่ใช่ เช่น อะไรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่เราต้องเลือก อะไรที่เป็นลักษณะที่เราควรรักษาไว้ เป็นต้น เป้าหมายสำคัญ ของขั้นตอนนี้ คือ การแสดงความชัดเจนขององค์การเกี่ยวกับความคิดในการเปลี่ยนแปลงที่จะ ดำเนินการให้มันดียิ่งขึ้น
2. การระบุเรื่องราวที่ชัดเจน เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่เรียกว่า ดีเยี่ยมที่สุดในการสื่อสารผ่านทางเรื่องราวความเชื่อ ค่านิยมต่าง ๆ ดังนั้น ในส่วนของขั้นตอนที่ 2 ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนี้ คือ การระบุถึงเหตุการณ์หรือสองเหตุการณ์ที่

¹⁰⁹ Larry Senn, **Four key principles for successful culture change** (Los Angeles: Senn Delaney Leadership Consulting Group, LLC, 2014), 1-5.

แสดงออกถึงค่านิยมที่สำคัญ อันบ่งบอกความเป็นองค์กรในอนาคต กล่าวคือ เหตุการณ์จริงหรือเรื่องราวเหล่านี้ จะมีการเปิดเผยอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรช่วยดูว่าจะเกิดอะไรขึ้นเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรใหม่

5. การกำหนดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะออกมาเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจมีคำถาม เช่น สิ่งใหม่ ๆ นั้นต้องเริ่มต้นอย่างไร? สิ่งที่กำลังจะหยุดลงในขณะนี้ เป็นผลมาจากการริเริ่มเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่? ซึ่งองค์กรใหญ่ ๆ จะมีปัญหาในส่วนของ การยุติการปฏิบัติงานมากกว่า การเริ่มปฏิบัติหรือเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังมีคำถามอื่น ๆ ตามมา เช่น ทรัพยากรใหม่ ๆ จะต้องมีอะไรบ้าง หรือ กระบวนการ/ระบบใดที่จำเป็นต้องได้รับการออกแบบใหม่ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร? รวมทั้งสนับสนุนให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

6. การระบุสิ่งเล็ก ๆ ที่เราทำสำเร็จ โดยทั่วไปการระบุสิ่งเล็ก ๆ ที่เราทำสำเร็จนั้น คือ การหาสิ่งที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงและเผยแพร่ จากนั้นค้นหาสิ่งที่สองที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง และทำการเปลี่ยนแปลงมันจากนั้นต่อด้วยการเผยแพร่ การระบุสิ่งเล็ก ๆ ที่เราทำสำเร็จ คือ การกระทำที่เรียกว่าขั้นแรกในส่วนของ การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งสามารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้ในทันที แต่อาจไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทั้งชิ้น ความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ จะเป็นตัวสร้างโมเมนตัมความต้องการ ยับยั้งความต่อต้าน เนื่องจากไม่ค่อยมีคนต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กที่ค่อยๆเพิ่มขึ้น เมื่อบุคคลเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงบางอย่างแม้ว่าจะมีขอบเขตน้อย แต่ความรู้สึกของความคืบหน้าและความก้าวหน้าจะถูกสร้างขึ้นและความรู้สึกนั้น จะช่วยสร้างการสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่ขึ้นและเป็นขั้นพื้นฐานมากขึ้น ข้อผิดพลาดที่ใหญ่ที่สุดที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่จัดตั้งยุทธศาสตร์การระบุสิ่งเล็ก ๆ ที่เราทำสำเร็จ คือ ขั้นตอนแรกและสองอาจประสบความสำเร็จ แต่ไม่ใช่ข้อที่สาม กล่าวคือมีการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ก็ไม่ได้รับการยอมรับและส่งเสริมในองค์กรนั่นเอง

7. ตัวชี้วัด การวัด และเหตุการณ์สำคัญ ๆ คือ การกำหนดตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความสำเร็จ สิ่งที่เราวัดวิธีการวัด และเมื่อระดับความก้าวหน้าบางอย่างจะถูกบันทึกไว้เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ข้อบกพร่องที่สำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ เมื่อเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงมีความยืดหยุ่นและไม่สามารถแบ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กรประเภทต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน แสดงออกถึง การละเลยในการวัดผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องระบุตัวชี้วัดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม รวมถึงตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าระหว่างเวลา ระบบการรวบรวมข้อมูลต้องได้รับการออกแบบเป็นกรอบเวลาสำหรับการประเมินผลที่ชัดเจน สิ่งที่เราวัดต้องได้รับความสนใจ ดังนั้นความคิดริเริ่มและผลลัพธ์ที่สำคัญต้องมีความชัดเจนแบบเมตริก และกระบวนการวัดที่เกี่ยวข้อง แน่แน่นอนว่าระบบมากมายด้วยมาตรการต่าง ๆ เป็นวิธีที่อาจยับยั้ง

ความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นกฎเกณฑ์สำคัญในการจัดการตัวชี้วัดการวัดและเหตุการณ์สำคัญนั้นคือ การระบุสิ่งเป็นประโยชน์พร้อมไปกับการตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งตัวบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงและให้แน่ใจว่าพวกเขาจะเข้าใจโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

8. การสื่อสารและสัญลักษณ์ เป็นที่แน่ชัดว่าแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นในองค์กร วิถีชีวิตขั้นพื้นฐานของบุคคลจะได้รับการท้าทายและเปลี่ยนแปลง รวมทั้งขอบเขตที่คุ้นเคยจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ด้านพื้นฐานขององค์กรจะเปลี่ยนไป ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจึงทำให้เกิดความหวาดกลัวและแรงต่อต้าน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยในการเอาชนะแรงต่อต้านเหล่านั้นและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น โดยมีการสื่อสารและอธิบายว่า ทำไมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นประโยชน์ ซึ่งอาจเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในการสร้างความมุ่งมั่น การวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้คนมีแนวโน้มที่จะอธิบายคำตอบของคำว่า "ทำไม" กับบุคลากรที่พวกเขาดูแล และให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ และมีแนวโน้มที่จะอธิบายคำตอบของคำว่า "อะไร" กับบุคลากรที่เขาสนใจน้อยมากหรือไม่ค่อยนิยม การอธิบายว่าทำไมจึงสื่อสารทั้งความเอาใจใส่และเคารพต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ทั้งนี้การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้สนับสนุนในหมู่ผู้นำความคิดเห็นที่สำคัญเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการเปลี่ยนแปลงและการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการดำเนินการด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการช่วยลดแรงต่อต้าน การแบ่งปันข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เป็นประจำและเป็นไปได้มากที่สุด จะช่วยยับยั้งแนวโน้มที่ผู้คนที่ต่อต้านการลดค่าลือโดยการให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการริเริ่มและการจัดกิจกรรมสาธารณะเพื่อแบ่งปันวันที่ขึ้นใหม่เป็นวิธีการทั้งหมดในการสร้างการสนับสนุนและลดการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น

ท้ายที่สุด ความคิดริเริ่มที่สำคัญที่สุดที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม คือการเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ สัญลักษณ์ คือ การแสดงภาพใหม่ ดังนั้นการระบุสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่ออนาคตใหม่เป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ สัญลักษณ์ช่วยให้สมาชิกเห็นภาพบางอย่างที่แตกต่างออกไปให้การตีความใหม่ขององค์กรและเป็นจุดชุมนุมสำหรับผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้โลโก้ใหม่โครงสร้างใหม่ ในการทำกิจกรรมใหม่หรือจุดการชุมนุมแบบสัญลักษณ์อื่น ๆ ได้

9. การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์กรต้องมีความเป็นผู้นำ มีความเป็นตัวแทนและเจ้าของ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ มักเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือโดยไม่ได้ตั้งใจในองค์กรและต้องมีผู้นำที่มีกระบวนการกำกับอย่างมีสติและสม่ำเสมอ การจัดการที่ตื้นได้รับ

การเขียนเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและทบทวนหลักการ ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว อย่างไรก็ตามควรมีประเด็นสำคัญสองประเด็น หนึ่งคือแต่ละ ด้านของกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่นความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนการสื่อสาร แต่ละครั้ง ฯลฯ ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความเป็นเจ้าของในการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบจะได้รับการปรับปรุงให้ดีที่สุดเมื่อมีการระบุบุคคลที่เฉพาะเจาะจงเป็นเจ้าของ ความคิดริเริ่มอันจะช่วยให้มั่นใจได้ว่ามีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นในวงกว้าง ประการที่สองผู้นำระดับสูง ไม่เพียงแต่ต้องเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเท่านั้น แต่กลุ่มผู้นำในอนาคต จะต้องเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้นำองค์การเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกิดขึ้นอีก ความสามารถในการเป็นผู้นำใหม่ที่จะต้องใช้ในวัฒนธรรมที่ต้องการในอนาคต ต้องมีการระบุความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้นำในปัจจุบันและความต้องการความเป็นผู้นำในอนาคตไว้ชัดเจนเป็นข้อ จากนั้นจะต้องมี การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ประสบการณ์ การพัฒนาและโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถ ในการเป็นผู้นำที่จำเป็น กระบวนการคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งที่จำเป็นต่อวัฒนธรรม องค์การในอนาคตไม่ใช่เพียงแค่ว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น¹¹⁰ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงษ์ แพร่หลาย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้าง เครื่องมือช่วยพัฒนาและพัฒนาทักษะการสร้างเครือข่ายให้กับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้ง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹¹¹ สอดคล้องกับ ฌีกร กริโส วาโร เฟ็งสวีสต์ และ อนันต์ ปานศุภวัชร ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมการสอนของครูตามสภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทางการนิเทศของผู้บริหารและพฤติกรรมการสอนของครู จำแนกตามประเภทการจัดการศึกษาของ

¹¹⁰ Kim Cameron, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Revised Edition (San Francisco: John Wiley & Son, Inc, 2006), 139-142.

¹¹¹ วัชรพงษ์ แพร่หลาย, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำ ทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), บทคัดย่อ.

โรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมการสอนของครูมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 5) งานวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารกับพฤติกรรมการสอนของครู มี 2 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี และ 2) มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน¹¹² สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรสุตา ลิ้มเกรียงไกร เรื่อง การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ พบว่า การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานองค์กรสุขภาวะ สามารถทำได้โดยวิธีการเหมือนกันกับการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการองค์กรสุขภาวะ สร้างนโยบาย การกำหนดแผนงานโครงการองค์กรสุขภาวะ และเป็นผู้นำในการยกระดับสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ เป็นต้น¹¹³ รวมทั้งสอดคล้องกับ สุนุก สิงห์มาตฺร พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 พบว่า การพัฒนาองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 กล่าวคือ ผู้นำที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ การรอบรู้ (Knowing) อุดมการณ์ (Ideology) เท่าทัน (In time knowing) กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) สร้างทีม (Team Work) และใฝ่บริการ (Service Mind) หากผู้นำสามารถพัฒนาตนเองในลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ย่อมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 นี้ได้อย่างแน่นอน¹¹⁴ ในส่วนของ สววม (Swaim) ได้ให้เหตุผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ ว่าในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีทั้งหมด 4 เหตุผลด้วยกันคือ 1. การประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือเหตุการณ์ทางธรรมชาติ 2. การต้องการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน หรือเมื่อขาดระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3. เมื่อผลผลิตของ

¹¹² ฉนิกร กรีโส, วาโร เฟ็งสวัสดี และอนันต์ ปานศุภวัชร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2” วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม 2, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2555): 78-83.

¹¹³ จิตรสุตา ลิ้มเกรียงไกร, การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ, เข้าถึงเมื่อ 6 มีนาคม 2562, เข้าถึงได้จาก www.happy-workplace.com/userfiles/151.pdf.

¹¹⁴ สุนุก สิงห์มาตฺร, พิกุล มีมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์, “คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 Leadership traits of the Executive in the 21st century” (การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษาครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2560): 487-493.

องค์การนั้นจำเป็นหรือต้องเชื่อมโยงโดยตรงกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ 4. เกิดจากความกดดันที่เข้ามาสู่องค์กรทั้งจากปัญหาภายในองค์กรและจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร¹¹⁵ ในส่วนของ มาร์ค เบ็บบิท (Mark Babbitt) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กร 2. การต้องมีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง 3. การส่งเสริมความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร 4. การมุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายและการดำเนินงาน 5. การถ่ายทอดเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานต่างๆให้กับรุ่นต่อไปหรือการส่งต่อประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น 6. การสร้างความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรมีความฉลาดทางสังคม และ 7. การเสริมสร้างความรู้สึถึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับบุคลากร ทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จ¹¹⁶ ส่วนต่อมาคือแนวคิดของ จอห์น ดูดรอฟกี (John Dudovskiy) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ขึ้น ซึ่งได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงผู้นำในองค์กร 2. การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี 3. การมีการผสมผสานหรือการพัฒนาองค์กร และ 4. การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร¹¹⁷ และในส่วน ของ จิล ไมกี้ และวิกกี วิลเลียมสัน (Jill Mierke & Vicki Williamson) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ขอบเขต หรือองค์ประกอบที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จนั้น ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การระบุถึงตัวที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ 3. การให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร 4. การเตรียมผู้นำในทุกระดับ 5. การเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการจัดการความเสี่ยง และ

¹¹⁵ Robert Swaim, “Nine Reasons Organizations Need To Change. The ducker File” quoting Tanase Ion Alexandru. Change Within Organizational Culture” **Junior Scientific Researcher Journal** 1, 1 (November 2015): 27-32.

¹¹⁶ MarK Babbitt, **7 Factors That Help Frontline Workers Embrace Organizational Culture Change**, Accessed February 8, 2018, Available from www.Gallup.com/report/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx.

¹¹⁷ John Dudovskiy, **Factors Causing Cultural Change: a brief literature review**. Accessed April 3, 2018, Available from www.Research-methodology.net/Factors Causing Cultural Change: a brief literature review/.

6. คือการตรวจสอบและควบคุมความก้าวหน้า การประเมินผลรวมทั้งการให้รางวัลแก่บุคลากร¹¹⁸ โดยในแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ จิล ไมกี้และวิกกี วิลเลียมสันนั้น ข้อที่ 2 เน้นเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ การศึกษาวิจัยของ อาภาศิริ โภภิสงห์ และคณะ เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ ควรให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ควรนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาและการนำนโยบายจากต้นสังกัดมาวิเคราะห์ และกำหนดทิศทาง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์¹¹⁹

สอดคล้องกับ มาติกา ประชาธิษฏกุล และธัญญธร ศรีวิเชียร ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการบริหารงาน บุคคล จำนวน 8 แนวทาง ดังนี้ 1) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดกรอบอัตรากำลังของ สถานศึกษา 2) สรรหาและให้ข้อเสนอแนะในการสรรหาบุคคลผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา 3) ประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาทุกด้าน 4) วางแผน และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรม วิชาการ 6) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

¹¹⁸ Jill Mierke & Vicki Williamson, “A Framework for Achieving Organizational Culture Change” *Library Leadership & Management* 31, 2 (September 2016): 1-16.

¹¹⁹ อาภาศิริ โภภิสงห์ เขิตศักดิ์ ศุภโสภณ และคำนิง ทองเกตู, “การวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2” *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ* 11, 1 (มกราคม-เมษายน 2561): 2605-2615.

ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 7) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรของสถานศึกษา 8) ส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะให้ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี¹²⁰ สอดคล้องกับ วรารวรรณ ฐาปนธรรมชัย ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา เทศบาลตำบลโพรงมะเดื่ออำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบกลยุทธ์ใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) กลยุทธ์การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 2) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้แก่ประชาชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน 3) กลยุทธ์การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ และ 4) กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกการให้บริการเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้กับประชาชน¹²¹ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัญฐา เกิดทรัพย์ วนัญญาศิริวิรสกุล และปฐมชนก ศิริพิชระ เรื่อง การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ศึกษาเปรียบเทียบเทศบาลเมืองลาดสวายกับเทศบาลเมืองบึงยี่โถ ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองลาดสวายเปรียบเทียบกับเทศบาลเมืองบึงยี่โถ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองลาดสวายมีส่วนร่วมโดยมีการทำประชาคม เทศบาลเมืองบึงยี่โถมีส่วนร่วมโดยมีการจัดประชุมของคณะผู้บริหารและคณะกรรมการตัวแทนชุมชนเพื่อเสนอสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เทศบาลเมืองลาดสวายไม่มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ เทศบาลเมืองบึงยี่โถมีส่วนร่วมโดยนำแผนที่จัดลำดับความต้องการก่อน-หลังก่อนแล้วไปสอบถามตัวแทนประชาชนก่อนนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินแผน เทศบาลเมืองลาดสวายมีส่วนร่วมโดยแต่งตั้งคนของตัวเองไม่มีตัวแทนภาคประชาชน เทศบาลเมืองบึงยี่โถมีส่วนร่วมโดยมีการทำแบบประเมิน แบบสำรวจ และแบบสัมภาษณ์ให้ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องประเมินผลการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป และรูปแบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1) ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน ได้แก่ การรวบรวมปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การจัดเวทีประชุมการแสดงความคิดเห็นก่อนการ

¹²⁰ มาติกา ประชาภิรักษ์สกุล และธัญญธร ศรีวิเชียร, “การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 12, 1 (มกราคม-มีนาคม 2561): 163-174.

¹²¹ วรารวรรณ ฐาปนธรรมชัย, “กลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา เทศบาลตำบลโพรงมะเดื่ออำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม” วารสารวิทยบริการ 24, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2556): 94-108.

ตัดสินใจกำหนดแผน ขั้นตอนที่ 2) การมีส่วนร่วมในการนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่จัดลำดับความต้องการในการกำหนดวันดำเนินงาน และให้อำนาจในการยุติการดำเนินงานหากพบปัญหาขั้นตอนที่ 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินแผน ได้แก่ การเป็นคณะกรรมการประเมินแผนการกำหนดด้วยตัวชี้วัด (KPI) ในการประเมินและเพื่อพัฒนาแผนในปีต่อไป และ ขั้นตอนที่ 4) การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผน ได้แก่ การวิเคราะห์แผนและการหาแนวทางแก้ไข¹²² สอดคล้องกับ ศราวุธ คำแก้ว เรื่อง รูปแบบการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาว่าด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ กระบวนการมีส่วนร่วม 6 ด้าน คือ 1. การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือ 2. การมีส่วนร่วมการวางแผน 3. การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 4. การมีส่วนร่วมการปฏิบัติการ 5. การมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล 6. การมีส่วนร่วมปรับปรุงและพัฒนา และการบริหารจัดการระบบคุณภาพ 7 ด้าน คือ 1. การนำองค์การ 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นบุคลากร 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกัน ร้อยละ 60 ขึ้น ไปว่าในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบมีความสอดคล้องกัน¹²³ ตรงกับ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศมีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการดังนี้ คือ 1. การนำที่มิวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) 2. การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) 3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) 4. การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) 5. ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น (Agility) 6. การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) 7. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) 8. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) 9. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship) 10. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating

¹²² ญัฐฐา เกิดทรัพย์, วณิภาศิริวรสกุล และปฐมชนก ศิริพัชร, “การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ศึกษาเปรียบเทียบกับเทศบาลเมืองลาดสวายกับเทศบาลเมืองบึงยี่โถ” **วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559): 40-52.

¹²³ ศราวุธ คำแก้ว, “รูปแบบการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” **วารสารวิจัยทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 10, 2 (กุมภาพันธ์-กรกฎาคม 2559): 128-137.

Value) และ 11. มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) และเป็นไปตามองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการองค์กรคุณภาพจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติการที่เป็นเลิศขององค์กร (โรงเรียน) ได้ถูกนำมาผนวกเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ 1. การนำองค์กร (Leadership and Management) 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student Quality) 4. การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5. การมุ่งเน้นบุคลากร(Personnel Quality) 6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7. ผลลัพธ์ (Results)¹²⁴ สอดคล้องกับ สมจินตนา คุ่มภัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนในองค์การบริหารส่วนตำบลต้นแบบที่บูรณาการแผนชุมชนสู่แผนพัฒนาท้องถิ่น จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.05) ได้แก่ อาชีพ รายได้ของชาวชุมชน อบต. ใช้กลยุทธ์จัดกิจกรรมหรือโครงการอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และ อบต. สื่อสารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ชาวชุมชนอย่างชัดเจน ซึ่งมีผลทางบวกแก่การมีส่วนร่วมของชาวชุมชน แต่การให้อิสระแก่ชาวชุมชนดำเนินกิจกรรมหรือโครงการกันเองกลับมีผลให้ชาวชุมชนมีส่วนร่วมลดลง¹²⁵ สอดคล้องกับ วิลาวัลย์ นาไชยดี เรื่อง การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาเทศบาลตำบลกมลาไสย อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาเทศบาลตำบลกมลาไสยได้มี ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาไว้ คือ 1) เทศบาลตำบลกมลาไสยควรพัฒนาและส่งเสริมให้คณะกรรมการชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบกลยุทธ์และวิธีการที่จะโน้มน้าวให้คณะกรรมการชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด 2) หาแนวทางร่วมกันที่จะนำนโยบายของเทศบาลไปปฏิบัติกับชุมชนทั้ง 12 ชุมชน 3) พัฒนาส่งเสริมกระบวนการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องของกระบวนการมีส่วนร่วมในบทบาทและสิทธิของประชาชน เปิดให้มีการอบรม สัมมนา ทัศนศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ให้รับรู้เรื่องใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา 4) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ของ

¹²⁴ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 3-6.

¹²⁵ สมจินตนา คุ่มภัย, “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนในองค์การบริหารส่วนตำบลต้นแบบที่บูรณาการแผนชุมชนสู่แผนพัฒนาท้องถิ่น จังหวัดนครศรีธรรมราช” **Veridian E-Journal, Silpakorn University.ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ** 9, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 733-748.

เทศบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเสียงตามสายให้ครอบคลุมชัดเจนทุกพื้นที่ในเขตเทศบาล¹²⁶ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา: การสร้างทฤษฎีจากรากฐาน ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การศึกษา สภาพแวดล้อมชุมชน 2) ยุทธศาสตร์การศึกษาประวัติความเป็นมาและสภาพชุมชน 3) ยุทธศาสตร์ การศึกษาประวัติความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา 4) ยุทธศาสตร์การปรับบุคลิกภาพ การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา 5) ยุทธศาสตร์การปรับบุคลิกภาพการทำงานของครูและบุคลากร ทางการศึกษา และ 6) ยุทธศาสตร์การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของ สถานศึกษา¹²⁷ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลาด จันทรมบัติ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พบว่า กระบวนการมีส่วนร่วม นับเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาในทุกระดับเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตาม ประเมินผลในกิจกรรม/โครงการของชุมชนเป็นการสร้าง/ปลูกฝัง จิตสำนึกในความเป็นเจ้าของกิจกรรม/โครงการ นั้นการนำองค์ความรู้ในเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาสามารถทำได้ ดังนี้ วิธีการดำเนินการและเป้าหมายของการบริหารและจัดการศึกษา คือต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่น ภายใต้เงื่อนไข การมีความรู้ และคุณธรรม การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานการรู้จักตนเอง การช่วยเหลือตนเอง การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการสร้างเครือข่าย และต้องสอดคล้องภูมิสังคม อีกทั้งโรงเรียน ต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบ และมีความสุขคุณธรรม จริยธรรมยั่งยืน¹²⁸ สอดคล้องกับ นุชจรินทร์ ปิ่นทอง และ มณฑา จำปาเหลือง เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า ระดับ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

¹²⁶ วิลาวัลย์ นาไชยดี, “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาเทศบาล ตำบลกมลาไสย อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์” **วารสารบัณฑิตศึกษา** 11, 53 (เมษายน-มิถุนายน 2557): 115-124.

¹²⁷ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ, “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนปฐมศึกษา: การสร้างทฤษฎีจากรากฐาน” **วารสารบริหารการศึกษา มศว.** 9, 16 (มกราคม- มิถุนายน 2555): 69-82.

¹²⁸ ฉลาด จันทรมบัติ, “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” **วารสารการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 2, 1 (มกราคม-เมษายน 2553): 175-189.

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับวิธีการบริหาร สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย¹²⁹ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชริดา เหลี่ยมดี และคณะเรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าอยู่ในระดับสูง ($r = .897$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิด มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุดรองลงมาคือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านการศึกษาและการสอนตามลำดับ และ ทักษะการบริหารทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ได้ร้อยละ 80.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านมนุษย ด้านเทคนิค ด้านการศึกษาและการสอน และด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ¹³⁰ สอดคล้องกับ นพพร ลำสันเรือง ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางบวกระดับสูงต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

¹²⁹ นุชจรินทร์ ปิ่นทอง และมณฑา จำปาเหลือง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรีสังกัดสา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” *Veridian E-Journal, Silpakorn University.ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ* 9, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 801-814.

¹³⁰ ชริดา เหลี่ยมดี, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” *วารสารบริหารการศึกษา มศว.* 15, 28 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 159-171.

ทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง ($DE = 0.16$) และความสัมพันธ์ของสมรรถนะของผู้บริหารกับความเป็นเลิศของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง ซึ่งหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของความเป็นเลิศของสถานศึกษา คือ การวางแผนกลยุทธ์ นั่นเอง¹³¹ ส่วนต่อมานั้น สตีเฟน โกลด์ (Stephen Gold) ได้กล่าวไว้ว่า มี 3 องค์ประกอบ ด้วยกันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1. ผลจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนั้นเป็นตัวกระตุ้นและบังคับ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยได้เข้าไปเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ นวัตกรรมสื่อสารใน 2 ทศวรรษที่ผ่านมา จากอีเมลสู่การส่งผ่านข้อความได้ในโทรศัพท์มือถืออย่างรวดเร็ว นำไปสู่การพัฒนาแหล่งข้อมูลของวัฒนธรรมองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นไม่ใช่เพียงแค่ช่องทางการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือใหม่ที่เพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างมาก 2. ผลจากการขาดทักษะของพนักงานหลาย ๆ อุตสาหกรรมเป็นเหมือนกัน คือ มีช่องว่างหรือการขาดทักษะระหว่างวิศวกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถของบุคลากรอื่น ๆ ในองค์การ ทั้งทางด้านการศึกษาและทักษะที่จำเป็นในตำแหน่งงานที่สำคัญ วิธีแก้ไขปัญหานี้สามารถทำได้โดยการค้นหาผู้มีความสามารถที่แท้จริงเหนือกว่า กลุ่มพนักงานในอุตสาหกรรมที่มีอยู่ เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นจึงทำการธำรงและรักษาพนักงานไว้ เป็นต้น 3. ผลกระทบจากการเพิ่มจำนวนของพนักงานในองค์การ หลักใหญ่ๆของการเพิ่มจำนวน คือ พนักงานและสมาชิกที่มีอายุมากในองค์การ ซึ่งคนรุ่นใหม่ขณะนี้ก้าวเข้าสู่ธุรกิจหรือองค์การเอกชนเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น¹³² แนวคิดต่อมานั้น เวนดี้ แอล แฮคเคลแมน, ซีรี อัลเกอร์ และ คริสติน่า กาโรฟานโน (Wendy L. Heckelman, Sheryi Unger, & Christina Garofano) ได้กล่าวถึง 5 หลักในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์การ 2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเชื่อมโยงความเชื่อของพนักงานในองค์การเข้าด้วยกัน 3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการวางแผนและระเบียบวินัยขององค์การ 4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การทางด้านภาวะผู้นำให้เน้นการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น และ 5. ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสาร การวัดผล และการรายงานความสำเร็จขององค์การ

¹³¹ นพพร ลำสัน, “ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา” วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2558): 136-149.

¹³² Stephen Gold, **Three External factors Driving Corporate Cultural Change Today**, Accessed April 3, 2018, Available from www.Industryweek.com/corporate-culture/Three-External-factors-Driving-Corporate-Cultural-Change-Today.

ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นหลักการที่สำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ¹³³ และส่วนต่อมาเป็นแนวคิดของ สมิทท์ (Smith) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1. การเตรียมความพร้อม คือ การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ทางด้านการรับรู้ การสื่อสาร ซึ่งเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ
2. มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่สำหรับแผนการ ซึ่งประกอบไปด้วย ช่วงระยะเวลา ตารางการปฏิบัติงาน แผนผังของงาน ซึ่งสมาชิกในองค์การจะได้รับรู้ว่าตนเองมีการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง อันจะทำให้สมาชิกเข้าใจเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและผลที่ตามมา
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีทักษะส่วนบุคคลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เข้าใจกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. การจัดการความเปลี่ยนแปลง องค์การต้องทำการชี้แจงถึงความต้องการบริหารจัดการ โดยผู้นำขององค์การต้องอธิบายถึงเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการสื่อสาร การประชุมอภิปราย เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเรียกร้องของสมาชิกในองค์การ พร้อมทั้งหาข้อยุติในที่สุด
5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง องค์การต้องมีการลงทุนทางด้านทรัพยากร มีการสนับสนุนการฝึกอบรม การเสริมสร้างบทบาทใหม่ของพนักงานในองค์การ และ
6. การจัดการแรงต้าน ผู้นำองค์การต้องมีการวางแผนว่าจะจัดการกับแรงต้านอย่างไร ต้องมีการโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์การเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นไปในทิศทางที่ดีและส่งผลทางบวกต่อองค์การ¹³⁴

จากแนวคิดของ สมิทท์ (Smith) นั้น พบว่าในข้อที่ 2 เป็นการเน้นถึงความสำคัญในส่วนของการวางแผนอันสอดคล้องกับงานวิจัยของ บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจาก

¹³³ Wendy L. Heckelman, Sheryi Unger, & Christina Garofano, "Driving Culture Transformation During Large-Scale Change" *OD Practitioner* 45, 3 (2013): 25-30.

¹³⁴ Iran Smith, "Continuing Professional Development and Workplace Learning: Achieving Successful Organizational Change: Do and Don't of Change management" *Library Management* 27, 4-5 (2006): 300-306.

ท้องถิ่น¹³⁵ สอดคล้องกับ เรืออากาศตรี โกชิก เฉลิมหมู่ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเรียนรู้ของนักเรียนจำอากาศ โรงเรียนจำอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเรียนรู้ของนักเรียนจำอากาศโรงเรียนจำอากาศ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเจตคติต่อการเรียน 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านลักษณะมุ่งอนาคต 4) ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนของผู้ปกครองและ 5) ปัจจัยด้านรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นต้น¹³⁶

ในส่วนของแนวคิด เซลลี่ หยาง (Celia Young) ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นมีหลักการในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1. การเข้าใจความหลากหลายอย่างแท้จริง 2. ช่วงเวลาที่เหมาะสม 3. มีการสนับสนุน ชี้แจงหรือรับฟังเกี่ยวกับข้อเท็จจริง 3. มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต 4. เข้าใจด้านที่อ่อนแอของตนเอง 5. มีทักษะที่ยืดหยุ่นและมีหลายด้าน 6. มีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับพลังแห่ง และ 6. ควบคุมและเข้าใจตนเองมากยิ่งขึ้น¹³⁷ และโคโนอ กับ เครกก์ (Toyo hiro Kono & Stewart R. Clegg) ได้พูดถึง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ว่ามี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารนั้นมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์การ กลยุทธ์ และระบบการบริหารงานบุคคล 2. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในตรงส่วนนี้จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างมาก และ 3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการสนับสนุนงานวิจัยและการพัฒนาฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์การนั้น ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ จากผู้บริหารซึ่งมีการมอบหมายงานหรือมอบอำนาจกระจายไปสู่บุคลากร เป็นต้น¹³⁸

¹³⁵ Baldwin, 1994, อ้างถึงใน พรรณณา อิงพงษ์พันธ์, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 100.

¹³⁶ โกชิก เฉลิมหมู่, “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเรียนรู้ของนักเรียนจำอากาศ โรงเรียนจำอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ” (การนำเสนอผลงานวิจัยและการประชุมสัมมนาการบริหารการศึกษาในระดับชาติ ครั้งที่ 1, 2015), 1-10.

¹³⁷ Celia Young, “Organizational Culture Change: The bottom Line of Diversity” *The Changing Currency of Diversity* 15, 1 (Winter 2007): 26-31.

¹³⁸ Toyo hiro Kono & Stewart R. Clegg, *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises* (New York: Walter de Gruyter GmbH & Co, 1998), 145-147.

การวินิจฉัยถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด คือการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยว่าองค์การถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การหรือยัง ทำได้โดย 2.1 การวินิจฉัยการปรับตัวภายนอก เป็นการวินิจฉัยถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และความสามารถในการปรับตัวขององค์การ เพื่อให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยการตรวจสอบเกี่ยวกับปัจจัยต่อไปนี้ พันธกิจและกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์การ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อการเป้าหมายขององค์การ การวัดผลการดำเนินงานขององค์การ การแก้ไขปรับปรุง กลยุทธ์ที่ล้มเหลวขององค์การ 2.2 การวินิจฉัยการประสานหล่อหลอมของปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่ ค่านิยม อุดมการณ์ ระบบการประเมินผลการดำเนินงานและการให้รางวัล และโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า หากผลจากการวินิจฉัยทั้ง 2 ประเด็น แสดงชัดเจนว่า องค์การขาดการปรับตัวให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของระบบค่านิยมและระบบสังคมภายในองค์การ แสดงว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การต่อไป

ขั้นตอนและวิธีการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ไฮแอท (HYATT) ได้ทำการเขียนบทความเรื่อง How Do You Change Organizational Culture? ซึ่งได้บรรยายถึง 6 ขั้นตอนที่สามารถใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของธุรกิจหรือ องค์การของคุณ อันประกอบด้วย 1. ตระหนักถึงวัฒนธรรม เริ่มสังเกตว่าเป็นลักษณะเฉพาะ ให้ความสนใจกับค่านิยมที่ใช้ร่วมกันวิธีที่ผู้คนแสดงออก (โดยเฉพาะภาษา) และเรื่องราวที่พวกเขาบอกเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลว 2. ประเมินวัฒนธรรมปัจจุบันของคุณ เริ่มด้วยการสร้างสามรายการ: สิ่งที่คุณควรอยู่? จุดด้านวัฒนธรรมที่คุณชอบและต้องการรักษาไว้ ที่โทมัส เนลสัน เรามีวัฒนธรรม การแสดงที่มุ่งเน้นไปที่การทำกำไร ฉันต้องการเก็บสิ่งนั้นไว้ เราต้องประสบความสำเร็จทางการเงิน เพื่อให้ทรัพยากรภารกิจของเรา สิ่งที่คุณควรไป? จุดด้านวัฒนธรรมของคุณที่ต้องตายถ้าคุณจะก้าวไปข้างหน้า ที่โทมัสเนลสันเรามีปรัชญาในการดำเนินงาน "หนังสือปิด" เฉพาะคนที่รู้ว่า บริษัท มีประสิทธิภาพเป็นผู้บริหารระดับสูงเพียงใดสิ่งที่ขาดหายไป? จุดด้านวัฒนธรรมที่ดูเหมือนจะขาดหายไปหรืออ่อนแอ ที่ Thomas Nelson ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลอ่อนแอ คนกลัวที่จะ รับผิดชอบส่วนบุคคลและสิ่งนี้ทำให้เกิดความผิดพลาดมากขึ้น 3. มองเห็นวัฒนธรรมใหม่ นี่เป็นส่วนที่ สนุก แทนที่จะเพียงแค่นั่งเกี่ยวกับสิ่งที่จะเริ่มต้นในการภาพสิ่งที่อาจจะลองนึกภาพคุณกำลังทำงาน กับแผนกระดาษเปล่าและสิ่งที่เป็นไปได้ วัฒนธรรมในอนาคตจะเป็นอย่างไร? เขียนรายละเอียดให้ ละเอียดมากที่สุด 4. แบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกับทุกคน วัฒนธรรมจะไม่เปลี่ยนแปลงเว้นแต่คุณจะมีมองเห็น สิ่งใหม่ ๆ คุณต้องพูดให้เกิดรูปแบบที่น่าสนใจและเฉพาะเจาะจง และคุณไม่สามารถทำเช่นนี้ได้เพียง ครั้งเดียว ต้องทำซ้ำ ๆ บ่อย ๆ 5. จัดการตำแหน่งในทีมทำข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่แตกต่างกัน

รวมทั้งร่วมกันวางวิสัยทัศน์ มองภาพในแง่ลบ และในเชิงบวก คุณและทีมงานของคุณกำลังวางแผนร่วมกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของคุณ

6. สร้างแบบจำลองวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการวัฒนธรรมขององค์การ คือ พฤติกรรมของผู้นำ ถ้าเปลี่ยนทัศนคติค่านิยมความเชื่อพฤติกรรมของพวกเขาได้ จะไม่ทำให้ต้องการการเปลี่ยนแปลงนี้ ล้มเหลว¹³⁹

วันชัย ปานจันทร์ ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมมักเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การที่ทำให้เห็นถึงทิศทางที่จะรักษาองค์การให้ดำรงอยู่ต่อไป ซึ่งจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การก็คือการเปลี่ยนแปลงจากพื้นฐานขององค์การคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การนั้นจะมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Formulate a Clear Strategic Vision) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ รวมทั้งค่านิยมร่วม (Chared Values) และพฤติกรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ดังกล่าว โดยวิสัยทัศน์จะระบุถึงความมุ่งหมาย (Purpose) และทิศทาง (Direction) สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งวิธีการหนึ่งในการนำเสนอรายละเอียดของวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนคือการกำหนดคำประกาศเกี่ยวกับความมุ่งหมายขององค์การ (Corporate Purpose) ที่แจ่มแจ้งรายละเอียดของค่านิยมขององค์การ

2. การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Display Top - management Commitment) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูง บุคคลเหล่านี้ต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อการสร้างค่านิยมใหม่ที่เกิดการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3. การสร้างแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้บริหาร (Model Culture Change at the Highest Levels) โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องสื่อสารวัฒนธรรมใหม่ผ่านการกระทำของตนเอง กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นเสมือนสัญลักษณ์ของค่านิยมและพฤติกรรมที่คาดหวัง

4. การปรับองค์การให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Modify the Organization to Support Organizational Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่น ๆ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) ระบบทรัพยากร

¹³⁹ Michael Hyatt, *How Do You Change Organizational Culture?*, Accessed February 2, 2561, Available from <https://michaelhyatt.com/changing-organizational-culture/>.

มนุษย์ (Human Resources Systems) ระบบสารสนเทศและการควบคุม (Information and Control Systems) และรูปแบบการบริหาร (Management Styles) เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้สามารถปลูกฝังพฤติกรรมของสมาชิกองค์การให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น ทำให้สมาชิกองค์การตระหนักถึงพฤติกรรมการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่และพยายามแสดงพฤติกรรมดังกล่าว

5. การสรรหาและให้ความรู้สมาชิกใหม่และเลิกจ้างผู้ที่ขาดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ (Select and Socialize Newcomers and Terminate Deviants) ซึ่งในวิธีหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสมาชิกองค์การ ซึ่งหมายถึงการคัดเลือกและการเลิกจ้างสมาชิกองค์การบนพื้นฐานของความสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรระดับผู้นำที่ดำรงตำแหน่งสำคัญ (Key Leadership Positions) ซึ่งการกระทำของบุคคลเหล่านี้สามารถส่งเสริมหรือขัดขวางค่านิยมและพฤติกรรมใหม่

6. การสร้างการเฝ้าเกี่ยวกับจริยธรรมและกฎหมาย (Develop Ethical and Legal Sensitivity) โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์องค์การกับพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อปัญหาด้านจริยธรรมและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์การพยายามสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความซื่อสัตย์ (Integrity) การควบคุมตนเอง (Control) ความเสมอภาค (Equitable Treatment) และความมั่นคงในงาน (Job Security) คำประกาศเกี่ยวกับค่านิยมดังกล่าวมักทำให้พนักงานคาดหวังในสิทธิของตนและการปฏิบัติงานขององค์การต่อตน ดังนั้น องค์การจึงต้องแสดงออกถึงการปฏิบัติตามเรื่องดังกล่าวด้วยการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน (Procedures) และแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมที่ประกาศ เช่น การปกป้องสิทธิและหลีกเลี่ยงการละเมิดกฎหมายเกี่ยวกับจริยธรรม ซึ่งบางกรณีอาจรวมไปถึงรายละเอียดในสัญญา นอกจากนี้ ค่านิยมที่องค์การประกาศต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง โดยองค์การต้องหลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาในสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว¹⁴⁰

สุชาติ นิกานันท์ กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นได้ เมื่อองค์การละทิ้งวัฒนธรรมเก่าบางประการและสร้างวัฒนธรรมใหม่ ขนาดและความลึกของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับระดับของความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการกับวัฒนธรรมเก่าที่จะเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การรับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ องค์การสามารถดำเนินการได้ โดยใช้แนวคิดการพัฒนาองค์การ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 การระบุถึงปทัสถานและค่านิยมขององค์การดำรงอยู่ในปัจจุบัน โดยระบุถึงปทัสถานและค่านิยมขององค์การ ที่มีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ

¹⁴⁰ วันชัย ปานจันทร์, วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 98-100.

อย่างลึกซึ้งถึงวัฒนธรรมองค์การ 3.2 การกำหนดทิศทางในอนาคตที่ต้องการ 3.3 การกำหนดถึงปทัสสถานและค่านิยมขององค์การ ที่ส่งเสริมการเคลื่อนย้ายไปสู่ทิศทางในอนาคตที่ต้องการ 3.4 การกำหนดถึงช่องว่างทางวัฒนธรรม เป็นการวินิจฉัยว่าปทัสสถานและค่านิยมขององค์การที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันกับปทัสสถานและค่านิยมขององค์การที่ปรารถนาในอนาคตสามารถที่จะเชื่อมต่อกันได้หรือไม่ 3.5 ดำเนินการเพื่อลดช่องว่างระหว่างปทัสสถานและค่านิยมขององค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับปทัสสถานและค่านิยมขององค์การที่ปรารถนาในอนาคต โดยการใช้หลักการและเทคนิคพัฒนาองค์การ เช่น การใช้เทคนิคสอดแทรก โดยขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่ค่อนข้างเป็นรูปธรรมมีดังต่อไปนี้

ขั้นที่หนึ่ง วิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบันและวางวัตถุประสงค์ ขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเตรียมการ สิ่งที่ควรจะทำในขั้นตอนนี้คือ การหาข้อมูลของวัฒนธรรมองค์การปัจจุบันว่าอะไรคือบรรทัดฐานในการทำงานและการใช้ชีวิตที่พนักงานในองค์การทำหรือไม่กระทำกัน ซึ่งการค้นหาสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญพอสมควรที่ต้องสอบถามสัมภาษณ์ สังเกตจากสภาพการณ์ในองค์การ โดยมีหลักการสำคัญได้แก่

- ดูว่าผู้ก่อตั้งหรือคนที่ใคร ๆ ในองค์การเกรงใจ รวมทั้งกลุ่มของคนสำคัญนั้นทำตัวกันอย่างไร การกระทำของคนเหล่านี้จะสะท้อนว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำในองค์การนี้
- คนแบบใดที่ถือว่าเป็นคนนอกคอกในองค์การนี้ และคนพวกนี้ทำตัวอย่างไร ทำงานอย่างไร การกระทำของคนเหล่านี้คือสิ่งที่คนในองค์การไม่แนะนำให้ใครทำ
- เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นในองค์การคนเหล่านั้นมีการตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างไร วิธีการตอบสนองจะแสดงให้เห็นว่า ความเชื่อมั่นค่านิยมของเขาคืออะไร
- ในการสอบถามเกี่ยวกับบรรทัดฐานด้วยแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ควรจะทำให้ความสนใจกับประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญเช่น

รางวัล ทำพฤติกรรมแบบไหนในองค์การนี้แล้วจะได้รางวัลหรือการยกย่อง หรือได้รับการลงโทษ ตำหนิ ตูหมิ่น ทำงานอย่างไรถึงจะได้รับการยกย่อง ในบริษัทนี้ หรือจึงจะได้เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งได้เร็ว กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือกระบวนการบริการบุคคลในบริษัทนี้ส่งเสริมคนทำงานแบบใด สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมที่บริษัทต้องการให้พนักงานมีอยู่หรือไม่

พฤติกรรมตัวอย่าง ใครเป็นคนที่มีอิทธิพล อำนาจในองค์การ คนแบบนี้ทำตัวอย่างของพฤติกรรมอะไรให้คนอื่นเห็น

ระบบข้อมูลและการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารแบบใดที่มีการสื่อสารอยู่ในองค์การขณะนี้ คนในองค์การมีวิธีการสื่อสารกันภายในองค์การอย่างไร

ความสัมพันธ์และการสังสรรค์ วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในขณะนี้ขณะนี้ที่มีอิทธิพล อย่างไรจากการสังสรรค์หรือความสัมพันธ์ของคนในองค์การ ใคร หน่วยงานใด สัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไร

การจัดการและการบังคับบัญชา หัวหน้าโดยตรงและฝ่ายบริหารได้ใช้อำนาจตามที่ตนเองมี ส่งเสริม หรือต่อต้านบรรทัดฐาน ค่านิยมในองค์การขณะนี้อย่างไร

โครงสร้างองค์การ นโยบาย กระบวนการทำงาน สิ่งเหล่านี้ได้เป็นตัวส่งเสริมให้เกิด วัฒนธรรมอย่างไร เป็นอยู่ขณะนี้ได้อย่างไร มีความเป็นไปได้อย่างไรในการที่จะเปลี่ยนแปลง

การฝึกอบรม และปฐมนิเทศ ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นค่านิยมได้อย่างไร ที่ผ่านมามีการ ใช้ประโยชน์จากการฝึกอบรมเพียงใด มีโอกาสเพียงใดในการใช้ประโยชน์เพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรม องค์การใหม่

การแจกจ่ายทรัพยากร การใช้จ่ายเงิน เวลา และทรัพยากรสำคัญอื่น ๆ เป็นไปในลักษณะ หรือทิศทางใด เป็นการทุ่มเทเพื่ออะไรในขณะนี้ ถ้าจะต้องมีการเปลี่ยนทิศทางในการทุ่มเทไปทางใหม่ มีโอกาสเป็นไปได้หรือไม่

ขั้นที่สอง การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

ขั้นนี้เป็นตอนที่ต้องอาศัยความร่วมมือของหัวหน้าหน่วยงานในองค์การนั้นทั้งหมด นับตั้งแต่สูงสุดไปถึงระดับล่าง ให้รับทราบ ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมช่วยเหลือการเปลี่ยนแปลง ครั้งนี้ โดยปกติการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการจะช่วยให้ขั้นตอนนี้สำเร็จเป็นอย่างดี การนำเสนอมีทักษะ ในการจูงใจมักจะช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อโครงการ

หัวใจสำคัญในขั้นนี้ คือ การเอาชนะใจคนในระดับหัวหน้าหน่วยงานทั้งหลาย ให้เขาเกิด ความรู้สึกที่ดี เห็นด้วยกับโครงการเปลี่ยนแปลง ให้รู้สึกจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ให้รู้สึกว่าเป็นส่วนของ โครงการนี้อย่างแท้จริง

ข้อสรุปที่หัวหน้าหน่วยงานทั้งหมดควรจะได้รับคือ การค้นหาคำตอบของคำถามที่ว่า ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานตนเองจะให้ความช่วยเหลืออะไรได้บ้าง ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ หน่วยงานของตนเองจะช่วยทำอะไรได้บ้างในบทบาทของเรา หรือในส่วนของหน่วยงานอื่น องค์การของเราจะช่วยเหลืออะไรได้บ้างจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสำเร็จได้

ขั้นที่สาม การทำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งมีแหล่งสำคัญ 4 ระดับ ที่ต้องใส่ใจได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับหัวหน้า และระดับองค์การ

ในระดับบุคคล คนทุกคนควรได้รับทราบและได้รับการแนะนำวัตถุประสงค์ของการ เปลี่ยนแปลง เป้าหมาย โครงการปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การรวมทั้งบทบาทของเขา ในฐานะที่เขาจะช่วยการเปลี่ยนแปลงนี้ให้สำเร็จได้ บุคคลควรได้รับความช่วยเหลือให้สามารถ แสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในลักษณะที่เป็นการช่วยเหลืออย่าง เอื้ออาทร ระหว่างการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติแบบใหม่ควรมีข้อมูลย้อนกลับให้เขาได้รับทราบเพื่อการ ปรับปรุงตัว ดังนั้นในระดับนี้เราจะเห็นได้ว่าหน่วยงานที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมได้อย่างรวดเร็วคือ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ในระดับกลุ่ม ยิ่งมีความสำคัญขึ้นไปอีก เพราะเมื่อเราในกลุ่มคนเรามากก็ล้อยตามความคิดเห็นของกลุ่ม ดังนั้นการพัฒนาในกลุ่มให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ จึงจะทำให้กลุ่มไปแสดงอิทธิพลสมาชิกในกลุ่มให้ล้อยตามด้วย

สำหรับระดับผู้นำในองค์กรนั้น มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เพราะหากผู้นำไม่แสดงพฤติกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่แล้ว โครงการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ จึงควรสร้างให้ระดับผู้นำเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรใหม่รวมทั้งระดับหัวหน้างานแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ช่วยควบคุมกำกับความคิดและพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่

ระดับองค์กร เป็นหน่วยสุดท้ายที่ต้องตรวจสอบว่า โครงสร้าง นโยบาย หรือวิธีการทำงานในองค์กรนี้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่หรือไม่ ส่วนไหนที่ขัดขวางควรมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมใหม่ นอกจากนั้นควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงและจำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎเกณฑ์เกี่ยวกับฝ่ายบุคคล ที่กระทบต่อตัวพนักงานโดยตรง เช่น การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาการเลื่อนขั้น เป็นต้น

ขั้นสี่ การวัดผลและการปรับปรุง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ย่อมต้องมีการวัดผลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ผลอะไร เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และต้องทำการปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลสมบูรณ์ โดยทั่ว ๆ ไปนิยมทำเป็นขั้นตอน ดังนี้ ชมเชยและยกย่องความสำเร็จที่เกิดขึ้น ระบุส่วนที่ยังต้องมีการแก้ไขวางแผนหากกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงแก้ไข การรวบรวมกำลังที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ลงมือดำเนินการตามแผน วัดผลการทำงานและย้อนกลับไปยังขั้นตอนแรกอีกครั้งจากการศึกษาขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วย การระบุถึงสิ่งที่องค์กรมีอยู่แล้วในปัจจุบัน หลังจากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนของการกำหนดทิศทางใหม่ให้กับองค์กร ต่อด้วยการกำหนดถึงปทัสถานและค่านิยมขององค์กรที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ต่อมาคือขั้นกำหนดช่องว่างทางวัฒนธรรมว่าจะเชื่อมโยงของที่มีในปัจจุบันไปสู่อนาคตอย่างไรและขั้นตอนสุดท้ายคือ ดำเนินการเพื่อลดช่องว่างสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพองค์กรที่ปรารถนาในอนาคต เพื่อให้พนักงานและองค์กรดำรงอยู่และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จได้ต่อไป

สิ่งที่ต้องระมัดระวังในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำด้วยความระมัดระวัง สิ่งที่ต้องระมัดระวังในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ 1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตขององค์กร และประกอบด้วยสิ่งประกอบที่เป็นรายละเอียดจำนวนมาก ผู้บริหารต้องวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นมาและลักษณะที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กร ก่อนที่จะดำเนินการ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ 2. ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ องค์การจะต้องไม่ละทิ้งรากฐานความเป็นมาขององค์การ และต้องรักษาวัฒนธรรมหลักที่เป็นคุณลักษณะ หรือความสามารถเฉพาะ (core competence) ขององค์การให้คงไว้ได้อย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเก่าที่มีคุณค่าขององค์การจะได้รับผลลัพธ์ในทางตรงกันข้ามกับผลลัพธ์ที่ผู้บริหารต้องการ และอาจถูกต่อต้านจากสมาชิกในองค์การ 3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม คือเมื่อสถานการณ์ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเมื่อองค์การมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีและต้องเผชิญกับสิ่งคุกคาม ซึ่งผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ภาวะผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การและชี้แจงความจำเป็นแต่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ 4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การต้องการความอดทน เนื่องจากใช้เวลานานนับปี สำหรับองค์การใหญ่ที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์การ ต้องใช้เวลายาวนาน¹⁴¹

ภาวิณี เพชรสว่าง ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นกระทำได้ยาก เนื่องจากว่าวัฒนธรรมจะหยั่งรากลึกถึงระดับจิตใต้สำนึก เช่น ไม่นิยมการเผชิญหน้า ชี้แจงใจ รักษาความสัมพันธ์มากกว่าประสิทธิภาพของการทำงาน และวัฒนธรรมต่าง ๆ เหล่านี้ถูกกระทำจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ฉะนั้นหากต้องการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องกระทำเป็นอันดับแรกคือ

1. ช่วยให้พนักงานซื้อค่านิยมใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเององค์การซึ่งต้องพิจารณาให้ชัดเจนว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับค่านิยมด้วยหรือไม่ เพราะบางที่พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นการชั่วคราว เนื่องจากทำตามคำสั่งที่ผู้จัดการสั่งเท่านั้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมจึงต้องมีการสื่อสารวัฒนธรรมทางด้านต่าง ๆ เช่น เรื่องราวน่าเชื่อถือ รวมทั้งต้องการการชักจูงจากบุคคลที่เขาเชื่อถือ และไว้วางใจ โดยผู้จัดการความปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้วยการศึกษาวัฒนธรรมเก่าที่ดำรงอยู่ได้ในที่นี้จะเสนอวิธีในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม 2 วิธี คือ

2. ใช้การเปลี่ยนแปลงพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ โดยการจัดกลยุทธ์การสรรหาพนักงานใหม่ เพื่อให้ได้พนักงานที่ตรงกับวัฒนธรรมใหม่ที่กำหนดขึ้น รวมทั้งองค์การควรให้ความสนใจกับพนักงานที่ต่อต้านวัฒนธรรมใหม่ โดยค่อยๆทำการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ การเปลี่ยนแปลงคนที่ไม่สามารถทำได้ในระยะเวลานั้น ๆ การประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นดูจากพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานว่ามีแรงจูงใจภายในมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ พฤติกรรมนั้น ๆ ยังคงอยู่ถึงแม้จะไม่มีใครให้รางวัล และพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกอย่างอัตโนมัติตามรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ จะเป็นสิ่งที่แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นประสบความสำเร็จ

¹⁴¹ สุชาติ นิภานันท์, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2553), 436.

จากการศึกษาสิ่งที่ต้องระมัดระวังในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ในการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น ผู้บริหารหรือคณะผู้ที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ควรทำความเข้าใจศึกษาหาความรู้ วิเคราะห์ถึงความเป็นมาและลักษณะที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การ ก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นในองค์การ อีกทั้งองค์การจะต้องไม่ละทิ้งรากฐานและต้องรักษาวัฒนธรรมหลักที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะของตนเองและปรับเปลี่ยนไปสอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ที่สำคัญผู้นำและบุคลากรในองค์การต้องมีความอดทน เนื่องจากต้องใช้เวลานานนับปี สำหรับองค์การใหญ่ที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์การ

จิตวิญญาณในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ (Workplace Spirituality and Organizational Culture)

จิตวิญญาณในองค์การ (Workplace Spirituality) เป็นค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งได้รับความสนใจมากขึ้นในสภาวะของความสับสนวุ่นวายของโลกปัจจุบัน จิตวิญญาณในองค์การคือ กรอบวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานค้นหาความหมายของชีวิต ค้นพบงาน ที่มีความหมายสร้างบรรยากาศของการทำงานที่เต็มไปด้วยความโอบอ้อมอารี เห็นอกเห็นใจ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน เป็นวัฒนธรรมองค์การของความดีงาม (Giacalone & Jurkiewicz, 2003; Ashmos & Duchon, 2000) แนวคิดที่สนับสนุนวัฒนธรรมจิตวิญญาณในองค์การคือ คนเข้ามาทำงานไม่ใช่แค่มือและสมองแต่นำเอาจิตวิญญาณเข้ามาทำงานด้วย ฉะนั้นการดูแลเขา องค์การต้องดูแลทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจละจิตวิญญาณ (Petchsawang) บริษัทชั้นนำในโลกหลายบริษัท ได้ปลูกฝังจิตวิญญาณในการทำงานโดยสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เช่น บริษัทฟอร์ดมอเตอร์ (Ford motor) จัดกิจกรรมให้ผู้จัดการได้มีโอกาสเผื่อแผ่เมตตาต่อคนยากจน โดยการให้เขาได้ช่วยงานในครัวของสถาบันสงเคราะห์คนไร้บ้าน หรือช่วยสร้างบ้านให้กับคนยากจน บริษัทฮิวเลท แพคการ์ด (Hewlett Packard) สร้างจิตวิญญาณในองค์การ โดยการสนับสนุนบรรยากาศของการไว้เนื้อเชื่อใจ เคารพซึ่งกันและกัน (BURACK, 1999) การสร้างจิตวิญญาณในองค์การนี้จะยังประโยชน์ให้กับองค์การทั้งในระดับตัวบุคคล เช่น เพิ่มการรับรู้ที่ดี และมีจิตเมตตาต่อผู้อื่น ลดความเครียด เพิ่มความพึงพอใจในงาน เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และในระดับองค์การ เช่น ลดอัตราการลาออก เพิ่มความภักดีต่อองค์การ เพิ่มผลผลิตและปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Tischler, Biberman, & McKeage, 2002) นอกจากนี้มีตัวอย่างของผลงานวิจัยในประเทศไทยพบว่า บริษัท S&P ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้สร้างวัฒนธรรมจิตวิญญาณในองค์การโดยจัดการอบรมวิปัสสนากรรมฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้พนักงานได้พัฒนาความสงบสุขของจิตใจ และก่อให้เกิดปัญญา และสนับสนุนให้พนักงานรับการอบรมโดยไม่ถือเป็นวันลา ซึ่งผลงานวิจัยนี้ชี้ว่าพนักงานที่ปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานอย่างต่อเนื่อง ยังประโยชน์ในการสร้างจิต

วิญญาณในองค์กร (Workplace Spirituality) ในเรื่องความเมตตาต่อผู้อื่น (Mindfulness) และประสบการณ์ที่เหนือธรรมชาติ (Transcendence) และจิตวิญญาณในองค์กรนั้นยังสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (Work Performance) (Petchsawang, 2008) ต่อไป หลายงานวิจัยเสนอวิธีสร้างจิตวิญญาณในองค์กร เช่น การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ที่มีความหมาย (Meaningful Purpose) เช่น งานนั้นช่วยเหลือชุมชนรักษาสิ่งแวดล้อม องค์กรตระหนักในคุณค่าของความเป็นมนุษย์โดยการส่งเสริมการพัฒนาบุคคล (Individual Development) สร้างบรรยากาศในความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน (Robbins, 2005) รวมทั้งดูแลในเรื่องการจัดสมดุลในชีวิตการทำงานและส่วนตัว (Pratt & Ashforth, 2003) เป็นต้น จากเนื้อหาในเรื่องโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความเกี่ยวพันกันอยู่ รวมทั้งเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือ วัฒนธรรมนั้น ต้องคำนึงถึงกันและกัน ปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้อง และส่งเสริมกัน เพื่อสร้างให้โครงสร้างและวัฒนธรรมนั้นมีผลอำนวยให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานในทางที่องค์กรได้กำหนดเป็นแนวทางไว้ยังผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดต่อไป¹⁴²

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างที่โดดเด่น และเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร ถ้าเปรียบเทียบกับสังคมมาใหญ่ ๆ วัฒนธรรมองค์กรอาจจะไม่แตกต่างอะไรไปจากจารีตประเพณีของสังคม ที่ถูกหล่อหลอมมาจากความคิดทัศนคติ ความเชื่อ จนสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม ในการปฏิบัติ หรือแสดงออกจนสิ่งนั้นโดดเด่นกว่าพฤติกรรมของคนทั่วไป วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น และอยู่กับองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บางองค์กรวัฒนธรรมเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติของการรวมอยู่ร่วมกัน ในขณะที่บางองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการออกแบบและจงสร้างขึ้นมาสำหรับองค์กรที่ตั้งใจสร้างขึ้นมาคงไม่มีปัญหาอะไร เพราะคงไม่มีใครสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินขององค์กรขึ้นมา แต่องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นมาเองมักจะประสบปัญหา เพราะวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นและมีอยู่จะมีทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดี ปัญหาใหญ่สำหรับองค์กรที่มีอายุมากแต่ไม่รู้จะเริ่มต้นอย่างไร นั่นคือ ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คิดว่าคงจะเปลี่ยนได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ทุกคนรับรู้ และปฏิบัติกันมาจนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานไปแล้ว พุดง่าย ๆ ก็คือ ชีวิตการทำงานชีวิตส่วนตัว วัฒนธรรมองค์กรรวมเป็นเนื้อเดียวกันไปแล้ว คนในองค์กรรู้สึกคุ้นเคย และสะดวกสบายกับการดำรงชีวิตอยู่ภายในวัฒนธรรมองค์กรเรื่องใดออกไป

¹⁴² ภาวิณี เพชรสว่าง, พฤติกรรมองค์กร Organizational Behavior (กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์ จำกัด, 2552), 187.

ก็ยอมกระทบต่อชีวิตของคนทำงานนั้นอย่างแน่นอน อาจจะทำให้คนรู้สึกเจ็บปวด รับผิดชอบไม่ได้ และสุดท้ายอาจจะเกิดการต่อต้านวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่จะนำเข้ามา ซึ่งมีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่สุดท้ายก็ต้องยอมแพ้ เพราะทนกระแสการต่อต้านไม่ได้ผู้บริหาร และคนทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทราบว่าสิ่งไหนที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สิ่งไหนไม่ดี แต่จะให้เปลี่ยนคงจะทำใจได้ยากเหมือนกับการที่เราอยู่บ้านที่มีหลังคารั่วเวลาฝนตกจากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาแล้วพบว่า น้ำรั่วเกิดจากการออกแบบโครงสร้างหลังคาไม่ดี สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาสามารถทำได้วิธีเดียวคือ รื้อหลังคาโครงสร้างใหม่ทั้งหมด ซึ่งต้องใช้เวลาเป็นเดือนหรือสองเดือน คนบางคนอาจจะรู้ว่าถ้าเปลี่ยนโครงสร้างหลังคาใหม่ปัญหานี้จะหายไป แต่ถามว่ายอมรับได้หรือไม่ ที่ต้องเกิดไม่สะดวกในการอยู่อาศัยในบ้านที่กำลังก่อสร้าง เพื่อรื้อหลังคาใหม่ไปเป็นเดือนๆหลายคนยอมที่จะอยู่กับบ้านหลังเก่า และเอากระป๋องมารองน้ำเวลาหลังคารั่ว เพราะรู้สึกว่าคุ้นเคยกว่าและยอมรับปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ นี้ได้ง่ายกว่าที่จะต้องอาศัยอยู่บ้านที่กำลังก่อสร้างหลังคาใหม่

ถ้าเปรียบวัฒนธรรมองค์กรเหมือนต้นไม้ใหม่ จะพบว่าวัฒนธรรมองค์กรบางเรื่องเปรียบเสมือนลำต้น บางเรื่องวัฒนธรรมองค์กรบางเรื่องเปรียบเสมือนลำต้น บางเรื่องเหมือนราก บางเรื่องเหมือนกิ่งก้านสาขา ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละส่วนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป เช่น

วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนราก และลำต้นของต้นไม้

มักจะเป็นวัฒนธรรมที่ต้องใช้เวลาสั่งสมมายาวนานพอๆกับอายุขององค์กร เป็นวัฒนธรรมที่ฝังลึกลงไปใสายเลือดของคนในองค์กร เช่น ระบบอุปถัมภ์ขององค์กรเก่าแก่ ที่เจ้าของคิดว่าพนักงานทุกคนเหมือนลูกเหมือนหลานดูว่ากล่าวได้ทุกเรื่อง ใช้งานได้ทุกเรื่อง ในขณะที่พนักงานคนเก่าคนแก่ก็ยอมรับสภาพได้ และทำได้ทุกเรื่องที่เขาสั่ง เพราะเป็นคนที่มีบุญคุณกันมานาน ทั้งเรื่องและส่วนตัว คนทำงานมาเป็นสิบยี่สิบปีไม่เคยได้คิดอะไรเองเลย วันดีคืนดีจะให้มาคิดอะไรเองก็ไม่รู้จะเอาความมั่นใจมาจากไหน วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้แข็งแกร่งมีแรงต้านทานสูงยากต่อการเปลี่ยนแปลง ถ้าใช้กำลังจะเกิดผลกระทบอย่างรุนแรง

วัฒนธรรมองค์กรที่เปรียบเสมือนกิ่งก้านสาขาของต้นไม้

มักจะเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นพ่วงมาจากวัฒนธรรมหลักแต่เพิ่งเกิดขึ้นมาไม่นาน เช่น วัฒนธรรมการทำงานในระบบอาวุโสที่เกิดต่อเนื่องจากระบบอุปถัมภ์วัฒนธรรมการปล่อยเงินกู้ในที่ทำงาน วัฒนธรรมการเล่นพรรคพวกที่เกิดพ่วงมาจากวัฒนธรรมหลักขององค์กรคือ ระบบอุปถัมภ์ที่มักจะรับคนเข้ามาทำงานจากคนรู้จัก หรือเครือข่ายของคนเก่า วัฒนธรรมในลักษณะนี้ยังไม่แข็งแกร่งเนื่องจากเพิ่งเกิดขึ้นไม่นานเหมือนกับกิ่งก้านสาขาของต้นไม้ การปรับเปลี่ยนยังไม่พอดีช่องทางที่จะทำได้ เพราะใช้กำลังเข้าไปตัดได้ หรือแม้ว่าจะตัดแต่งกิ่งออกไปบ้างก็ยังไม่กระทบต้นไม้มากนัก

วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเปลือกไม้และใบไม้

มักจะเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นตามกระแสและแฟชั่นเกิดขึ้นสักพักแล้วก็จางหายไป ลักษณะของวัฒนธรรมก็จะมีหลากหลายรูปแบบ และบางเรื่องก็จำกัดวงแคบอยู่เพียงคนบางกลุ่มเท่านั้น และในเวลาเดียวกันก็อาจจะมามีวัฒนธรรมองค์กรในหลายรูปแบบ เช่น คนบางกลุ่มอาจจะชอบเปลี่ยนงานบ่อย คนบางกลุ่มชอบพูดคุยโทรศัพท์มือถือในที่ทำงาน บางกลุ่มชอบดูเว็บที่ไม่เหมาะสมในเวลางาน บางกลุ่มชอบแอบซื้อขายสินค้ากันในที่ทำงาน คนบางกลุ่มที่เป็นวัยรุ่นชอบเที่ยวดึก และมีผลกระทบต่อการทำงานในวันรุ่งขึ้น ฯลฯ วัฒนธรรมเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งที่สั่งสมอยู่ในสายเลือดของคนทำงาน แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามกระแสสังคม หรือเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้บางครั้งก็จางหายไปเองเหมือนกับเปลือกไม้ที่หลุดลอก หรือใบที่ร่วงหล่น และผลัดเปลี่ยนไปตามกาลเวลา แต่ก็จะมีเรื่องอื่น ๆ เกิดขึ้นมาเรื่อย ๆ เรื่องเก่าหายไป เรื่องใหม่เข้ามาแทนที่อยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้ มักจะไม่ค่อยน่ากลัวมากนัก เพราะมันมีอายุขัยของตัวเอง เกิดขึ้นและจางหายไปหรือถ้าจะทำให้จางหายไปเร็วขึ้นก็สามารถทำได้เหมือนกับการเด็ดใบไม้ที่หนอนชอนไข่ออกไป ถึงแม้ว่าใบไม้ใบนั้นจะยังเขียวอยู่ ก็ไม่ส่งผลกระทบต่อต้นไม้ทั้งต้น แต่ความยุ่งยากของการกำจัดวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้คือ มีวัฒนธรรมหลายเรื่องหลายกลุ่มที่กระจายอยู่ทั่วองค์กร

เมื่อเราเข้าใจธรรมชาติของการเกิดขึ้น และการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ลองมาดูกันต่อว่าถ้าเราต้องการจะปรับเปลี่ยน พัฒนา ทดแทน หรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่เราควรมีกลยุทธ์ในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ใบไม้ร่วง

การที่ต้นไม้ไม่เคยโดนพายุใหญ่ๆ พักเลย อาจจะทำให้ใบไม้ที่ร่วงยังติดคาติดคากิ่ง และเน่าเหม็นอยู่เยอะเหมือนกับการองค์กรสงบนิ่งมานานไม่เคยมีอะไรเข้ามากระทบ วัฒนธรรมที่ไม่ดีก็จะสะสมอยู่มาก กลยุทธ์หนึ่งที่น่าจะเริ่มนำมาใช้ในลำดับแรกๆ เพื่อเริ่มการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรคือ การนำเอากระแสจากภายนอกเข้ามากระทบองค์กรที่ไม่ดีออกไปได้บ้าง เช่น การนำเอาระบบการประเมินผลงานแบบใหม่ที่มีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนเข้ามาจะช่วยให้องค์กรมองเห็นภาพที่เดิมเคยเป็น

กลยุทธ์ตัดตอน

บางครั้งเราไม่สามารถถอนต้นไม้ต้นเดิมซึ่งเป็นไม้ใหญ่ได้ แต่เราก็ยังไม่พอใจกับการผลิตผลของต้นไม้ต้นนั้น วิธีการหนึ่งที่สามารถทำได้คือ การตัดกิ่ง และเอาพินธุ์ไม้ดี ๆ มาทาบกิ่งใหม่ แต่อาศัยต้นไม้เดิมเป็นฐานเหมือนกับการที่เราปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในบางเรื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมเดิม เช่น การนำเอาระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ โดยแต่งตั้งให้ผู้ที่มีการมีต่อคนในองค์กร เข้ามามีส่วนร่วม หรือเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน (ซึ่งอาจจะไม่ใช่โดยตำแหน่ง) วัฒนธรรมองค์กรในบางเรื่อง เพราะคนกลุ่มนี้จะมีอิทธิพลทางความคิดต่อพนักงานอาวุโสที่มีการมี

เป็นประธานคณะกรรมการในการพัฒนาองค์กร โดยมีพนักงานรุ่นใหม่ที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงเป็นที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือสนับสนุนเป็นพี่เลี้ยง

กลยุทธ์บทบังรัศมี

วัฒนธรรมองค์กรบางเรื่องที่ไม่ดี และเป็นพฤติกรรมเฉพาะกลุ่มเราอาจจะใช้กลยุทธ์ดับรัศมีของวัฒนธรรมนั้น ๆ ซึ่งสามารถทำได้ 2 แนวทางหลัก คือ หาอะไรมาบดบังแสงแดด เพื่อให้ส่วนนั้น ๆ หายุดการเติบโตและให้เปลี่ยนไปเอง

กลยุทธ์ชุดรากลอนโคลน

ในบางองค์กรอาจจะไม่สามารถใช้กลยุทธ์ดังที่ได้กล่าวมาเนื่องจากต้นไม้ทั้งต้นมีส่วนที่ไม่ดีมากกว่าส่วนที่ดีอาจจะเป็นโรครากและลำต้นเน่าจนไม่สามารถเยียวยาได้ องค์กรอาจจะต้องตัดสินใจใช้กลยุทธ์ชุดรากลอนโคลนเหมือนกับการตัดต้นไม้เดิมทิ้งเพื่อปลูกหรือหาต้นไม้ใหม่มาทดแทน¹⁴³

จากข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีหลายกลยุทธ์ด้วยกัน ทั้งกลยุทธ์ใบไม้ร่วง กลยุทธ์บทบังรัศมี กลยุทธ์ตัดตอน กลยุทธ์ชุดรากลอนโคลน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเรื่องทีละเอียดอ่อนเพราะเกี่ยวข้องกับจิตใจของคนในองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาทั้งการสร้างและการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อการ สร้างพลังร่วมของคนในองค์กร ถ้าบริหารจัดการไม่ดีพลังนี้ก็จะกลายเป็นพลังต้าน ความก้าวหน้าขององค์กร แต่ถ้าบริหารจัดการได้ดีพลังร่วมนี้ก็เปรียบเสมือนกลุ่มพลังพิเศษที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะพลังงานนี้ไม่สามารถไปซื้อหาได้จากที่ไหน ต้องสร้างขึ้นมาจากเท่านั้น สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ จะให้ความสำคัญกับการ บริหาร วัฒนธรรมองค์กรกันมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ไบโอดี, มินวอท และ ทรอชเตอร์ (Bridoy, Meerwarth & Trotter) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายในการศึกษา คือ เพื่ออธิบายความสำเร็จในการเตรียมการและกาติดตามผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งพื้นฐานนั้นมาจากบริษัท GM วิธีการวิจัย เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เรื่องราวในส่วนของกาวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งมีการออกแบบมาในลักษณะที่มีความเฉพาะอันสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบความร่วมมือของการผลิต รวมถึงสมาชิกแต่ละระดับในองค์กร เป็นประเด็นที่มีการศึกษาความสัมพันธ์ของส่วนดังกล่าวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า มีการเน้นไปที่ผลกระทบ

¹⁴³ ณรงค์วิทย์ แสันทอง, วัฒนธรรมองค์กร: คุณค่าที่หาซื้อไม่ได้ แต่สร้างได้ (นนทบุรี: ไอดีซี พรีเมียร์ จำกัด, 2553), 123.

ที่มีต่อระบบชาติพันธุ์และผลิตขององค์การ ซึ่งพบว่าระบบชาติพันธุ์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์เกี่ยวกับการยอมรับในองค์การนั้นอยู่ในระดับสูง ซึ่งมันตรงข้ามกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ยิ่งกว่านั้นมันคือการนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น นำสู่การร่วมมือทางวัฒนธรรม การใช้พนักงานในการสร้างความรู้ ความเข้าใจและทำการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การขนาดใหญ่ ภายใต้การพัฒนาตามขอบเขตของระบบวิชาการ ในส่วนของความแปลกใหม่ในงานวิจัยนี้ คือ มีการจัดเตรียมค่านิยมที่เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างทฤษฎีและชนบทธรรมเนียม อันประกอบด้วย การเตรียมเอกสารและการวิเคราะห์ทางวัฒนธรรม กระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบของระบบนี้สามารถที่จะรองรับรูปแบบของการวิจัยองค์การและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอีกด้วย¹⁴⁴ คอนซิโก และ ออลแมน (Conceicao & Altman) ได้ทำการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาระบบ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้มีการศึกษาเกี่ยวกับ ความเชื่อมโยงของการฝึกอบรม การพัฒนาระบบ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เกี่ยวกับข้อมูลทางเทคโนโลยี ในสถาบันการศึกษาระดับสูงของประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยและศึกษา พบว่า การฝึกอบรม และการพัฒนาระบบ มีการสนับสนุนเสมือนเป็นสะพานในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จากวัฒนธรรมองค์การแบบเก่า ไปสู่การมีวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่พบว่ามีส่วนเกี่ยวข้องนั้นคือ ภาวะผู้นำ และการจัดการ¹⁴⁵ ในส่วนของ เอสซาวี และ ทิลชิน (Essawi & Tilchin) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมค่านิยมขององค์การนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการเปิดเผยความต้องการของค่านิยมวัฒนธรรมองค์การ และการทำให้ค่านิยมเหล่านั้นเกิดขึ้นในตัวองพนักงาน โครงสร้างของค่านิยมทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่ต้องการอยู่ภายในโครงสร้างของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างที่มีค่านิยมเหล่านั้นจะมีการยอมรับความคิดเบื้องต้นที่ซ่อนอยู่ภายในเกี่ยวกับค่านิยมวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการคือการนำเสนอลำดับและความต่อเนื่องของการผลิตในองค์การ การแบ่งประเภทของค่านิยมภายในโครงสร้างที่เป็นโครงสร้างย่อย ๆ การยอมรับคำสั่งที่จำเป็นต่อการสร้างค่านิยมจากภายในและการจัดเตรียมการยอมรับแรงต่อต้านจากพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับค่านิยมดังกล่าว การมอบหมายความเป็นผู้นำให้กับสมาชิก

¹⁴⁴ Elizabeth Briody, Tracy Meerwarth and Robert Trotter, “A Story’s impact on Organizational Culture Change” **Journal of Organizational Change Management** 25, 1 (February 2012): 67-87.

¹⁴⁵ Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman, “Training and Development Process and Organizational Culture Change” **Organization Development Journal; Chesterland** 29, 1 (Spring 2011): 33-43.

ภายในทีมที่จะทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างวัฒนธรรมที่ซับซ้อนของสิ่งที่แฝงอยู่ภายใน รูปแบบพฤติกรรมสำหรับในแต่ละค่านิยม โดยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับความต้องการและค่านิยมขององค์กร ตัวพนักงานและเพื่อนร่วมงานซึ่งอาจก่อให้เกิดการเผชิญหน้ากันขึ้น เนื่องจากการมาจากการใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และการมีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ต่างกันรวมทั้งยอมรับช่องทางที่จะจัดการกับพนักงานที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการเตรียมพร้อมที่จะทำให้เกิดขึ้นภายในจิตใจเกี่ยวกับความต้องการค่านิยมของพนักงาน ในงานวิจัยดังกล่าวส่วนของเป้าหมายของโครงสร้างนั้นมีการจัดเตรียมค่านิยมขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในอย่างมีประสิทธิภาพและมีการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับระบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนี้ไว้ด้วยการยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการ ค่านิยมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร อันประกอบด้วย การสร้างโครงสร้างของความต้องการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรให้แก่ขยายออกไป การกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับคำสั่งหรือสิ่งที่บอกให้ทำเกี่ยวกับค่านิยมของพนักงาน รูปแบบเกี่ยวกับพฤติกรรมซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดค่านิยมภายใน การจัดเตรียมพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการควบคุมค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นภายในอีกด้วย¹⁴⁶ ทั้งนี้ กีบสัน และแรสเซด (Gibson & Rassade) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาเกี่ยวกับการดูแลระยะยาว ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ให้ความสนใจและมุ่งเน้นเกี่ยวกับองค์กรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การมีแรงผลักดันนี้อาจเป็นในกรณีขององค์กร ต้องมีการคิดสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ และเชื่อในความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งในส่วนของงานวิจัยนี้ ผลลัพธ์ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสามารถที่จะจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ก็จะต้องมีกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีด้วย¹⁴⁷

แกรง และ เกลเดิลฮุยส์ (Grange & Geldenhuys) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยนั้น เพื่อระบุถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การศึกษาเชิงประจักษ์ ซึ่งได้มีการบรรยายถึงการจ้างงานในสถาบันทางการเงินของประเทศแอฟริกาใต้ มีการใช้แบบทดสอบก่อน-หลัง ซึ่งเป็นแบบสอบถาม

¹⁴⁶ Mohamad Essawi & Oleg Tilchin, "Structural Approach to Changing Organizational Cultural values" *International Journal of Business and Social Science* 3, 20 (2012): 173.

¹⁴⁷ Donald E. Gibson & Sigal G. Rassade, "Managing Organizational culture change: The case of long-term care" *Journal of Social Work in long-term care* 2, 1 (January 2003): 11-34.

เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมีทั้งหมด 69 ข้อ เป็นแบบ Rating Scale 5 ระดับ จากเห็นด้วยมากที่สุด ไปถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งใช้กลุ่มทดลองเพียงกลุ่มเดียวทดสอบก่อนและหลัง โดยใช้ทดสอบก่อน 584 คน และทดสอบหลัง 927 คน ตามลำดับ ซึ่งผลโดยรวมพบว่าส่งผลต่อขอบเขตธุรกิจทางการเงินทั้ง 5 ธุรกิจ คือ บริการโบรกเกอร์ บริการสนับสนุนทางธุรกิจ บริการประกันภัย บริการการลงทุน และศูนย์บริการลูกค้า ข้อมูลทั้งหมดมีการเก็บรวบรวมทั้ง 2 ส่วน แล้วนำมาเปรียบเทียบกันโดยใช้สถิติ T-test Independent ซึ่งผลออกมาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลลัพธ์ของการศึกษานั้นแสดงให้เห็นว่า เมื่อมีการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การแล้ว จะมีผลกระทบต่อองค์การหรือบุคคล ซึ่งผู้จัดการหรือผู้บริหารองค์การ ควรให้ความช่วยเหลือและพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อพนักงาน เกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์การว่าเป็นอย่างไร ที่สำคัญกว่านั้นคือการฝึกอบรมเพื่อจัดการกับพฤติกรรมของบุคคล เมื่อมีการแทรกแซงเกิดขึ้น รวมทั้งกระบวนการจัดการทางกลยุทธ์ที่ดี เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นประสบความสำเร็จ¹⁴⁸ ในส่วน คูลวินสกี และ ไชมาเนีย (Kulvinskiene & Seimiene) ก็ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจุดมุ่งหมายนั้นคือการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีการวิจัยถึงผลลัพธ์ของวัฒนธรรมองค์การ ที่มีการบรรยายถึงลักษณะที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและเมทริกซ์ความสัมพันธ์ของการจัดการวัฒนธรรมองค์การด้วย โดยสิ่งสำคัญนั้นก็คือ การศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ วิธีการวิจัย ในงานวิจัยครั้งนี้ใช้การทบทวนวรรณกรรม การสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ ใช้ค่าเฉลี่ย มีการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ซึ่งในงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน ประกอบไปด้วยวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์ของงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในระหว่างปี 2006 – 2008 สามารถบรรยายถึงการเคลื่อนย้ายหรือการเปลี่ยนแปลงจาก วัฒนธรรมที่มีการจัดการตามลำดับขั้น ไปสู่ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้น มีอยู่ 2 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสามารถนำมาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การได้ อันได้แก่ องค์ประกอบทางด้านเทคโนโลยี และ องค์ประกอบทางการเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอกเข้ามาในองค์การ นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การนั้น ประกอบด้วย ค่านิยมและวัตถุประสงค์หลัก ความอดทนต่อความเสี่ยงและนวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หลักในการปฏิบัติที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การบูรณาการและการมุ่งเน้นทีมงาน การสนับสนุนจากการบริหารและเพื่อนร่วมงาน

¹⁴⁸ A La Grange & D. J. Geldenhuys, “The Impact of Feedback on changing organizational Culture” *Southern African Business Review* 12, 1 (2008): 38-66.

การควบคุม การอดทนต่อความขัดแย้งและการสื่อสาร¹⁴⁹ ในส่วนของ มุสสเกล (Muscalu) ได้ทำการศึกษา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในองค์กร โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้บรรยายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือรากฐานทางประวัติศาสตร์ ตำนาน วีรบุรุษ และสัญลักษณ์ และยังหมายถึงรวมถึงค่านิยมต่าง ๆ ที่ได้รับการสืบทอดมาจากองค์กร การสร้างจิตสำนึกร่วมกันและความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในหลายปีมานี้ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็อุปสรรคหรือยากมากที่จะประสบความสำเร็จในการใช้ระยะเวลาอันสั้น การเปลี่ยนแปลงนี้จะเกี่ยวกับการดำรงรักษาไว้ ในขณะที่อีกด้านหนึ่ง รูปแบบขององค์การ ขนบธรรมเนียม พิธีกรรม บรรทัดฐานและค่านิยม ล้วนเป็นตัวเสริมสร้างเอกลักษณ์ขององค์การ และในทางตรงข้ามอาจเป็นสิ่งที่มึอิทธิพลจากการการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการใช้ชีวิต ในองค์กรอีกด้วย การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถเป็นไปได้ทั้งในและนอกองค์กร วิธีการและกลไกของมันจักเป็นตัวดำรงรักษาวัฒนธรรมที่ต้องการเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงสามารถที่เข้าไปทำการเปลี่ยนแปลงภายในได้ ซึ่งล้วนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ของพนักงานจะมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร หากในองค์กรนั้นมีการเคลื่อนไหวหรือมีการเคลื่อนย้ายอยู่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะยังคงเกิดขึ้นต่อไป จากที่ มุสสเกล (Muscalu) ได้บรรยายในบทความมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปตอนท้ายของบทความดังกล่าวได้ว่า แหล่งของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นไปได้ทั้งภายในและภายนอก การสร้างวัฒนธรรมใหม่มีความสำคัญมากในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นในส่วนองระบบ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การอาจจะเป็นเรื่องยากและค่อนข้างใช้เวลา บางครั้งในการเปลี่ยนแปลงอาจไม่มีการยอมรับข้อตกลงใหม่ร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การต้องการปัจจัย คือ การสื่อสาร เพราะมันเป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญ ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติทางการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้¹⁵⁰ รวมทั้ง โอดีเมียร์ (Ozdemir) ได้ทำการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและคุณภาพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า วันนี้ในยุคที่มีการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายและจำเป็นต้องใช้กระบวนการติดตามและการปรับตัวให้เข้ากับพัฒนาการ ทางด้านการตลาดเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและลูกค้า ปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ในสถานประกอบการที่กำลังมองหาเพื่อรักษาตลาดให้คงไว้

¹⁴⁹ Violeta Raimonda Kulvinskiene & Eleonora Seminogova Seimiene, “Factors of Organizational Culture Chang” *Ekonomika*, 87 (2009): 27-43.

¹⁵⁰ Emanoil Muscalu, “Organizational Culture Change in The Organization” *Management and Economics* 4, 76 (2014): 312.

เนื่องจากการจัดการคุณภาพทั้งหมดถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญให้กับองค์กร การปรับปรุงหลักการการจัดการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อการจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและสามารถบรรลุได้ด้วยวิธีการระยะยาวเท่านั้น โดยในเรื่องที่กล่าวมานั้น อาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมีความสำคัญกับสร้างกลยุทธ์ TQM ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นปัจจัยพื้นฐานในการนำมาพิจารณา เพื่อการใช้ TQM ตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีความสำคัญก็คือการสนับสนุนของการจัดการที่จะนำองค์กรไปสู่การประสบความสำเร็จ ในการบรรลุการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีคุณภาพในสถานประกอบการท่องเที่ยว นั้น มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอยู่ และจะต้องดำเนินการอย่างใส่ใจ ด้วยการตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม องค์กรและคุณภาพการให้บริการของลูกค้า ซึ่งวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่อ่อนไหวมากขึ้น เนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของมนุษย์และอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นมนุษย์ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพต้องคำนึงถึงระบบการจัดการคุณภาพทั้งหมด ไม่เฉพาะพนักงานบริการ แต่ควรคำนึงถึงลูกค้า ซึ่งควรมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพซึ่งจะนำไปสู่สถานประกอบการท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งวิธีที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายดังนั้น หลักเกณฑ์สำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสามารถแสดงได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ในอนาคต พฤติกรรมที่สำคัญที่สุดที่อธิบายความเป็นผู้นำ คือ การแสดงความไว้วางใจของผู้นำคนอื่น ๆ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดขึ้นที่เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็น ถ้าผู้นำจะต้องถูกมองว่ามีความสามารถ ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดหรือเลือกปลายทางที่ต้องการสำหรับองค์กรในอนาคต ก็จะได้รับ ความไว้วางใจ

2. การเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อชี้แจงสภาพอนาคตในแง่ที่เกี่ยวข้องและเป็นรูปธรรมสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมทุกระดับ มีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารเพื่อให้มั่นใจได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

3. เน้นการรับรู้และรางวัล ความสำคัญของการรับรู้และการตอบรับต่อพนักงานเพื่อให้เกิดผลกำไรสูงความพึงพอใจและคุณภาพสูงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

4. การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นต้องมีการจัดสรรทรัพยากรจำนวนมากเพื่อสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ทั้งนี้โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานนั้นต้องได้รับการจัดสรรเพื่อวางแผนตรวจสอบและดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต้องได้รับการฝึกอบรมและการสื่อสารอย่างพิเศษเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายและกระบวนการเปลี่ยนแปลง

5. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพนักงานขององค์กรมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินการดังกล่าว ดังนั้นเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในวิธีการต่าง ๆ ทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง

6. บทบาทของภาวะผู้นำในการจัดการการเปลี่ยนแปลง หากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง หลักการบริหาร ผู้จัดการอาวุโสต้องเปลี่ยนตัวเอง เพื่อจัดลำดับความสำคัญและวิธีการคิดใหม่นอกเหนือจากการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรแล้วจะต้องมีรูปแบบของวัตถุประสงค์การด้วย ผู้นำต้องเปิดใจเพื่อสร้างโครงสร้างที่เป็นทางการขึ้นใหม่ในการพัฒนากระบวนการขององค์กร และการจัดการระบบพวกเขา ที่ต้องเน้นพัฒนาคนให้มากขึ้น¹⁵¹ ในลำดับต่อมา ซิลเวสเตอร์ แอนเดอร์สัน และแพทเทอร์สัน (Sillvester & Anderson and Patterson) ได้ทำการศึกษา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร: การใช้การวิเคราะห์เหตุผลระหว่างกลุ่ม ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ได้ระบุถึงวัตถุประสงค์ไว้ 2 ด้านด้วยกัน คือ 1. รูปแบบกระบวนการรับรู้-สังคม ของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้ในการนิยาม วัฒนธรรม นั้น เป็นกระบวนการ “Sense-making” โดยสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร 2. กรณิเชิงประจักษ์ คือ การนำเสนอ การวิเคราะห์เหตุผลในการศึกษาตรวจสอบจำนวนของความเชื่อของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ภายใต้อุตสาหกรรมการผลิตระดับชาติที่หลากหลาย ผลจากผู้ให้เหตุผล จำนวน 1230 คน เป็นการใช้อุปกรณ์ของ LACS อันประกอบด้วย 4 ขอบเขตใหญ่ ๆ ที่สำคัญ คือ ความมั่นคง-ความไม่มั่นคง ภาพรวม-ภาพเฉพาะ ภายใน-ภายนอก การควบคุม-การไร้การควบคุม ผลลัพธ์ของงานวิจัยชี้ให้เห็นความสำคัญระหว่างกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ ผู้เข้ารับฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมในรูปแบบกระบวนการรับรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียน เรียนรู้การวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบของวัฒนธรรมองค์กร¹⁵² ในส่วนของ ซูวานโย ดาร์ยันโต และ มัวลาน่า (Suwaryo, Daryanto and Maulana) ได้ทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงความพร้อมท่ามกลางความผูกพันขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กร , ความผูกพันขององค์กรและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ทำกับบริษัทประกันชีวิต MLIC สำนักงานใหญ่ระหว่างเดือนกันยายนและตุลาคม 2014 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 190 คน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่าง แบบ purposive Sampling

¹⁵¹ Gokce Ozdemir, “Cultural Change Management And Quality In The Tourism Industry” *Journal of Yasar University* 2, 5 (2007): 505-523.

¹⁵² Joanne Sillvester, Neil R. Anderson & Fiona Patterson, “Organizational culture change: An inter- group attributional analysis” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 1 (1999): 1-2.

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยด้วย T-test และ SEM คือ การวิเคราะห์โครงสร้าง ผลลัพธ์ของงานวิจัยนี้ แสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ยระหว่าง การเน้น หรือให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่มีอยู่และการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่ตนเองชอบนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวัดค่า SEM พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลทางบวกต่อความผูกพันขององค์การแต่มีผลทางลบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรมองค์กรในส่วนที่ชื่นชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งความผูกพันขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าความผูกพันต่อองค์การมีผลทางบวก ต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อีกด้วย¹⁵³ รวมทั้ง ซาแจค (Zajac) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท: สถานที่ วัดอุปสรรคและผลลัพธ์ ซึ่งเขาได้อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรคือ ความยากและมีลักษณะเฉพาะที่มีหลากหลายองค์ประกอบ ต้องการความรู้ การมีประสบการณ์ที่กว้างขวาง และความละเอียดรอบคอบในส่วนของความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลสำหรับการเตรียมการและการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบสำคัญอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ การระบุบรรทัดฐานและค่านิยมใหม่ เพราะจะเป็นสิ่งที่ยึดติดอยู่ภายในจิตใจของพนักงานในองค์การ และกลุ่มคนที่ได้รับการฝึกฝนให้ใช้อุปกรณ์และการทำงานต่าง ๆ ในองค์การ งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ สถานที่ และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผลของการเปลี่ยนแปลงเป็นการนำเสนอให้กับองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลไว้ใช้ในการปรับปรุงองค์การต่อไป คำแนะนำสำหรับงานวิจัย คือ การลงมือปฏิบัติให้เป็นระบบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งบทสรุปของงานวิจัยชิ้นนี้แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ ความยาก การต้องการความเห็นพ้องต้องกันและกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลาที่มากพอสมควร ซึ่งแสดงให้เห็นโดยการลงมือปฏิบัติ ผู้จัดการองค์การควรมีการเพิ่มตระหนักรู้เกี่ยวกับความต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งระบบนี้จะป็นรูปแบบเฉพาะในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร อันเกี่ยวข้องกับการผสมผสานหรือการค้นหาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์การลงทุนขนาดใหญ่เข้ามา มีส่วนช่วย มันอาจกลายเป็นลักษณะแนวโน้มของโลกในอนาคตที่มีการปรากฏให้เห็นอันนำไปสู่มาตรฐานทางวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนของความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการเอาใจใส่เกี่ยวกับลักษณะทางวัฒนธรรมของพนักงาน (ทั้งเชื้อชาติและวัฒนธรรมองค์กร) โดยสรุป มันต้องเป็นสัญลักษณ์ในการ

¹⁵³ Joko Suwaryo, Heny K. Daryanyo & Agus Mavlana, "Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizational Commitment" *International Journal of Administrative Science & Organization* 22, 1 (January 2015): 68-78.

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ที่แสดงออกถึงการสอดรับกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ต้องมีการเตรียมพร้อมและการนำไปใช้ในทางที่ดี ไม่กระทบกระเทือนต่อความผูกพันของพนักงานหรือบุคลากรภายในองค์การ¹⁵⁴ รวมทั้ง มัลไฟลด์ (Mourfield) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงองค์การ: A Guide to Bring Everyone on Board. โดยในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการที่ดี วิธีการวิจัยของงานวิจัยชิ้นนี้ ได้แก่ การสืบค้นข้อมูลจาก Google และ Yahoo ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหัวข้อ หลังจากนั้นจึงเข้าไปศึกษาค้นคว้าต่อในห้องสมุด ต่อมาใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสอบถามเกี่ยวกับระบบและทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรแห่งหนึ่ง แล้วนำมาสรุปรวมกัน สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาระบบขององค์การ ซึ่งเมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วสามารถนำไปจัดทำเป็นคู่มือในการจัดการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ สามารถเป็นอุปสรรคได้ในหลายๆบริษัท สำหรับองค์การที่มีขนาดเล็กที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การขนาดใหญ่ เมื่อพวกเขาต้องการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างและเชื่อว่าทางที่ดีที่สุดที่จะการถ่ายโอน คือ การจัดการที่เข้มแข็งและทัศนคติที่ดี และความสามารถที่จะดำเนินการตามรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากปราศจากทัศนคติทางบวกหรือทัศนคติที่ดีแล้ว การบริหารจะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ และเมื่อปราศจากแรงจูงใจของพนักงาน มันจะเป็นไปได้ยากที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ทั้งพนักงานและการจัดการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องเป็นองค์การที่มีการติดต่อสื่อสาร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนในองค์กรทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วม¹⁵⁵ ในส่วนของ กรรณิการ์ อินทราัย ได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย การวิจัยนี้ศึกษาองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การและ (3) นำเสนอรูปแบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประชากรในการศึกษาได้แก่ สถานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ/เขต จำนวน 927 แห่ง จาก 76 จังหวัด กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ บุคลากร ครู

¹⁵⁴ Czeslaw Zajac, “Change of Company Organizational Culture- premiss, aims and results” *Journal of Intercultural Management* 1, 1 (April 2009): 109-116.

¹⁵⁵ Rachel Mourfield. *A Guide to Bring Everyone on Board*, SPEA (Honors Thesis Spring Indiana University, 2014), 3-23.

วิทยากรผู้สอน จำนวน 840 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การถดถอยแบบพหุคูณ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่มีลักษณะเอื้อต่อการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ในระดับมากด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม (2) ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัญญา อารมณ์ สังคมของผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้ การแสวงหาเพื่อสร้างความรู้ ความถูกต้องทันสมัยของข้อมูล ศิลธรรมคุณธรรม ประชาธิปไตยของบุคลากร เป็นกลุ่มตัวแปรที่ดีในการพยากรณ์ (3) รูปแบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้บริหาร สิ่งแวดล้อม บุคลากร ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี และกระบวนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ประกอบด้วยผู้บริหารต้องจัดการตนเองเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการกับสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศ¹⁵⁶ ในส่วนของ รสพร ทองธรรมจินดา ได้ทำการศึกษา การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน. การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 2) องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนและ 3) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ขั้นตอนการนำเนนการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน และขั้นตอนที่ 3 การตรวจความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล 1) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบตรวจสอบความเหมาะสม กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคือโรงเรียนเทศบาลสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาครบชั้นเรียน (ชั้นประถมศึกษาปีที่1ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 79 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และพนักงานครูเทศบาล รวมทั้งสิ้น 316 คน สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency)

¹⁵⁶ กรรณิการ์ อินทราญ, “รูปแบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย” (ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 2553), บทคัดย่อ.

ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติวิเคราะห์ตัวประกอบประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) สถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การนิเทศและประเมินผล 3) ความผูกพัน 4) การมีส่วนร่วม และ 5) องค์การแห่งการเรียนรู้ 2. องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) การจัดการความรู้ 2) การพัฒนาวิชาชีพ 3) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และ 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วยพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสมความเป็นไปได้เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย¹⁵⁷ ต่อมา ประรารณา ศรีนุวัตร และ ประจวบ เพ็ญสุวรรณ ได้ทำการศึกษา ปัจจัยของครูรุ่นเจนเนอเรชั่นวายที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยของครูรุ่นเจนเนอเรชั่นวายที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยบุคลิกลักษณะ ปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ปัจจัยค่านิยมของเจนเนอเรชั่นวาย ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาค อัลฟา กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อถือ คือ 0.914 และแจกกับคนทำงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายทั้งหมด 6 บริษัท ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 420 คน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีการทางสถิติ คือ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยบุคลิกลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวไม่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยค่านิยมในการทำงานส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร¹⁵⁸ รวมทั้ง นันทพร แสงอุไร สุพรรณิ สมานญาติ และนภัทร์ แก้วนาค ได้ทำการศึกษา การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

¹⁵⁷ รสพร ทองธรรมจินดา, “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน” (ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ.

¹⁵⁸ ประรารณา ศรีนุวัตร และประจวบ เพ็ญสุวรรณ, “ปัจจัยของครูรุ่นเจนเนอเรชั่นวายที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 255): 46-55.

ขั้นพื้นฐาน การวิจัยนี้มีจุดประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) (2) การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน 23 คน ครู 191 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา 81 คน ของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาโรงเรียน สู่มาตรฐานสากล (World Class Standard School) แบบเข้มข้น (Intensive School) จำนวน 37 โรงเรียน และ (3) การประเมินความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมิน และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การวางแผนกลยุทธ์ (4) กระบวนการและระบบ (5) การทำงานเป็นทีม (6) การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ (7) ผลลัพธ์ขององค์กร (8) ความเชื่อ (9) ค่านิยมและ (10) รูปแบบพฤติกรรม 2) การตรวจสอบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษา และการประเมินความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 15 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า มีความเหมาะสมและถูกต้อง¹⁵⁹ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาทิรัตน์ นิรันดร ได้ทำการศึกษาวิจัย รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน 2) วิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ตรวจสอบและสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนที่เหมาะสม 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย โรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 จำนวน 181 โรงเรียนผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูวิชาการและครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการ

¹⁵⁹ นันทพร แสงอุไร, สุพรรณณี สมานญาติ และนภัทร์ แก้วนาถ, “การพัฒนารูปแบบ วัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” วารสาร ปัญญาภิวัฒน์ 8, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 134-143.

วิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1.องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 องค์ประกอบ บทบาทของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร และ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 2.รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย¹⁶⁰

ตอนที่ 2 การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ความหมายของการมัธยมศึกษา

จากการศึกษาความหมายของคำว่ามัศึกษานั้นได้มีนักวิชาการ ให้ความหมายของคำว่า มัธยมศึกษา ไว้ดังนี้

กูด (Good) ได้กล่าวไว้ว่า มัธยมศึกษา หมายถึง การศึกษาที่วางแผนไว้สำหรับเยาวชนในวัย 12-17 ปี โดยเน้นเนื้อหาให้เป็นเครื่องมือ ในการเรียนรู้ การแสดงออก และการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพความเป็นไปของชีวิตที่แท้จริงและในขณะเดียวกันก็เป็นการศึกษาที่มุ่งพัฒนาเจตคติในการเรียนรู้และความถนัดพร้อมทั้งคิดค้นสารอันเกี่ยวกับผู้เรียนทางสังคม ร่างกายและสติปัญญา ในส่วนของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของการมัธยมศึกษา ไว้ซึ่งหมายถึง เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานและเป็นการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษาตามมาตรา 10 กล่าวว่าการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมทั้ง สุรงค์ สุขรอด ได้กล่าวไว้ว่า การมัธยมศึกษา หมายถึง การศึกษาในระดับที่สูงกว่าประถมศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนที่วัยระหว่าง 12-18 ปี โดยประมาณ ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมประสบการณ์ เพื่อพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ตามความสามารถ ความสนใจ ความต้องการ และความถนัดในอันที่จะเตรียมพร้อมสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

¹⁶⁰ จุฑารัตน์ นรินทร, “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ.

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึง การมัธยมศึกษา มาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า การมัธยมศึกษา หมายถึง การศึกษาในระดับที่สูงกว่าประถมศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนที่วัยระหว่าง 12-18 ปี โดยเน้นเนื้อหาให้เป็นเครื่องมือ ในการเรียนรู้ การแสดงออก และการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพความเป็นไปของชีวิตที่แท้จริงตามความสามารถ ความสนใจ ความต้องการ และความถนัด ซึ่งเป็นสิทธิรวมทั้งโอกาสที่ควรได้รับจากรัฐ

จุดมุ่งหมายของมัธยมศึกษา

จุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษาของไทย เป็นจุดมุ่งหมายที่อยู่ใต้ความมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นในการศึกษาจุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา จึงต้องพิจารณาจุดมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติเป็นประการสำคัญ ในการจัดการศึกษาทุกระดับ ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาไว้ ซึ่งการกำหนดจุดมุ่งหมายจะกว้างหรือแคบขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาที่กำหนด เช่น จุดมุ่งหมายการศึกษาชาติ จุดมุ่งหมายระดับชั้น และจุดมุ่งหมายระดับวิชา เป็นต้น สำหรับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของไทย ได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาระดับนี้เอาไว้ โดยการกำหนดจุดมุ่งหมายระดับการมัธยมศึกษาจะต้องพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับการจัดการศึกษาระดับชาติด้วย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมถึงการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้

มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในกำกับชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ เคารพกฎหมาย ความเสมอภาค ศักดิ์ศรีของมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากลตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพรู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 23 การจัดการศึกษา ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการความเหมาะสมแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและ ระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
3. ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา
4. ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง
5. ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาระดับนี้ ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ อาทิ ครู นักเรียน หลักสูตร โรงเรียน ผู้บริหาร เป็นต้น โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 24 กำหนดไว้ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันปัญหาและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
5. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการสอนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ
6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือ กับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพผู้เรียน¹⁶¹

¹⁶¹ สุรางค์ สุขรอด, มย 311 การมัธยมศึกษา: Sd 311 Secondary Education, เอกสารประกอบการสอน (กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551), 2-10.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประวัติความเป็นมา

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย จัดตั้งขึ้นตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง แบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (เป็นการภายใน) ประกาศ ณ วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ ส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายการพัฒนาประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อยกระดับคุณภาพผลการศึกษาและส่งเสริมความเป็นเลิศเฉพาะทางของผู้เรียนผู้มีความสามารถพิเศษทั้งด้านวิชาการและสุนทรียศาสตร์ รวมทั้งกำกับดูแลสนับสนุนช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มด้อยโอกาสและความสามารถให้มีมาตรฐานการศึกษาได้ตามเกณฑ์ขั้นต่ำวิเคราะห์นโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อพิจารณาเสนอแผนพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและวิเคราะห์งบประมาณสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในสัดส่วนที่เหมาะสมกับการศึกษาในระดับอื่น เพื่อประสานงานและบริหารงบประมาณจัดสรรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายหรือร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นโดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มบริหารทั่วไป, 2) กลุ่มพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา, 3) กลุ่มแผนและงบประมาณ, 4) กลุ่มส่งเสริมการบริหารงานบุคคล และ 5) กลุ่มติดตามประเมินผลการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการให้บริการ จึงปรับเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มบริหารทั่วไป, 2) กลุ่มพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา, 3) กลุ่มพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา, 4) กลุ่มแผนและงบประมาณ, 5) กลุ่มแผนและงบประมาณ, 6) กลุ่มส่งเสริมศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และ 7) กลุ่มติดตามประเมินผลการบริหารจัดการมัธยมศึกษา มีอัตรากำลัง จำนวน 21 อัตรา ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายคนปัจจุบัน คือ ว่าที่ร้อยตรีอานนท์ สุขภาคกิจผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายอีกหน้าที่หนึ่ง สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ดำเนินงานเกี่ยวกับโครงการที่สำคัญ ๆ เช่น โครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub), โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard Schools), โครงการการจัดการศึกษาร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) และโครงการประชุมสัมมนาเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อรองรับการส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษามัธยมศึกษา การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนเครือข่าย

การพัฒนาประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนปลาย และประสานความร่วมมือกับองค์กร หน่วยงาน ทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องทางด้านจัดการศึกษามัธยมศึกษาในสถานศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 2,360 แห่ง

กลุ่มบริหารทั่วไป

มีหน้าที่และดำเนินการเกี่ยวกับ ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานสารบรรณ และงานเลขานุการของสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายจัดระบบงาน การควบคุมภายใน และการพัฒนาองค์กรของสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายดำเนินการเกี่ยวกับวางแผน ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จัดทำข้อเสนองบประมาณและประมาณการรายจ่ายและแผนการใช้งบประมาณของสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การพัสดุ ครุภัณฑ์ สวัสดิการ สวัสดิภาพ การบริหารทั่วไป งานอาคารสถานที่ของสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ประสานและดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่น สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 1

มีหน้าที่และดำเนินการเกี่ยวกับ ยุกระดับคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษา ตามความถนัด ความสนใจและความเป็นเลิศ สู่มาตรฐานและมาตรฐานสากลมีความเป็นพลโลก รวมทั้งเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ ทั้งด้านวิชาการ อาชีพและความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน สร้างกลไกส่งเสริมประสิทธิภาพการมัธยมศึกษา พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งในและต่างประเทศและสนับสนุนให้โรงเรียนที่มีความพร้อมได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากลรวม งานส่งเสริมและสนับสนุน เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการมัธยมศึกษา พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ วิจัย และพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม/หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 2

มีหน้าที่และดำเนินการเกี่ยวกับ ศึกษาและวิเคราะห์เพื่อการส่งเสริมและพัฒนากิจการการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาระดับคุณภาพการศึกษาได้ตามเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริม สนับสนุน และการประสานให้มีระบบเครือข่ายความร่วมมือในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบริหารและจัดการศึกษาได้ตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริม สนับสนุนและการประสานเพื่อจัดทำแผนการจัดการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของหน่วยงานการศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มติดตามประเมินผลการบริหารจัดการมัธยมศึกษา

มีหน้าที่และดำเนินการเกี่ยวกับ งานติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการศึกษามัธยมศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อแสวงหาทางเลือก และนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการศึกษามัธยมศึกษา การพัฒนาศักยภาพระบบการติดตามประเมินผลการจัดการมัธยมศึกษา งานติดตาม เฝ้าระวังสถานการณ์และดำเนินการแก้ไขปัญหา เพื่อธำรงคุณภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม/หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรืองานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มส่งเสริมศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

มีหน้าที่และดำเนินการเกี่ยวกับ ศึกษา วิจัย ความต้องการและส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลตามโครงสร้างการบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารจัดการระดับมัธยมศึกษาให้มีมาตรฐานในระดับสากล และสามารถต่อยอดพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub) งานส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยวิธีหลากหลายและสนองความต้องการที่แตกต่างรายบุคคล หรือกลุ่มบุคคล งานเกี่ยวกับความร่วมมือ และความสัมพันธ์ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อยกระดับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรืองานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มแผนและงบประมาณ 1

มีหน้าที่และดำเนินการเกี่ยวกับศึกษา วิเคราะห์นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการมัธยมศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ และรับรองการรายงานผลของเขตพื้นที่การศึกษา ในระบบการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี (KPI Report System : KRS) และระบบการรายงานผลตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี (Action plan Report System : ARS) ตามตัวชี้วัด ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ ประสานแผนและงบประมาณ การจัดตั้งและบริหารงบประมาณ งบดำเนินงาน งบลงทุน (ค่าครุภัณฑ์) งบบุคลากร งบอุดหนุน และรายจ่ายอื่นของการจัดการมัธยมศึกษาเพื่อดำเนินการจัดตั้งบริหาร งบประมาณและทรัพยากรสู่การปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์การจัดตั้ง ขยายโรงเรียนเพื่อจัดการศึกษามัธยมศึกษาให้ทั่วถึงและรองรับความต้องการในการพัฒนาประเทศ งานจัดทำแผนการพัฒนาการศึกษามัธยมศึกษา ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

งานจัดทำข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการในการพัฒนาการศึกษามัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมและเป็นธรรม วิเคราะห์ กำหนด ดัชนีที่ใช้ในการบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษาและยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และจัดทำโปรแกรมแสดงดัชนีบนเว็บไซต์ เพื่อเผยแพร่เป็นสารสนเทศและเป็นหน่วยงานเชื่อมโยงระหว่าง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม/หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรืองานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

กลุ่มแผนและงบประมาณ 2

มีหน้าที่และดำเนินการเกี่ยวกับ จัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาโดยใช้เทคนิคของ School Mapping วิเคราะห์สภาพการจัดการมัธยมศึกษา คาดคะเนจำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ในภาพรวมของประเทศและคาดคะเนความต้องการการทรัพยากรในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในอนาคต ศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบการจัดตั้งและบริหารงบประมาณงบลงทุน (ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) งบดำเนินงาน (ซ่อมแซมสิ่งก่อสร้าง, ไฟฟ้า-ประปา) ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดเป้าหมาย การขยายการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้ครอบคลุมทั่วถึงทุกกลุ่มพื้นที่ วิเคราะห์ ตรวจสอบ แผนพัฒนาการมัศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้เทคนิค School Mapping เพื่อเป็นข้อมูล ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการมัธยมศึกษา การจัดตั้งและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้คำแนะนำในการจัดทำ School Mapping กับเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษาที่มีความประสงค์ขอย้ายไปสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิเคราะห์จัดทำแผนชั้นเรียนเต็มรูปแบบและแผนชั้นเรียนรายปี เพื่อจัดทำแผนความต้องการทรัพยากรของสถานศึกษามัธยมศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรืองานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

วิสัยทัศน์: องค์กรทันสมัย ยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาไทยสู่สากล

พันธกิจ : ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพสร้างความแข็งแกร่งให้แก่กลไกการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และการจัดการของสถานศึกษาที่จัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายประสานหน่วยงาน องค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่สากล

เป้าประสงค์ : เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และผู้สำเร็จมัธยมศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ ตามหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา และมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ¹⁶²

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
2. กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากร การจัดตั้งจัดสรรทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริม ประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศ การบริหารและการจัดการศึกษา
4. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา
5. พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ และประสานส่งเสริม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กร

¹⁶² สำนักงานการบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย กระทรวงศึกษาธิการ, **เกี่ยวกับสำนักงานการบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย**, เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.secondary.obec.go.th/home/>.

ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นของ
เขตพื้นที่การศึกษา

6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิสัยทัศน์

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐาน
ของความเป็นไทย

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมี
คุณภาพ

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรและ
ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อ
คุณภาพการศึกษา และบูรณาการการจัดการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

2. สร้างการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

2. ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ลดภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของครูและ
บุคลากรทางการศึกษา

2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะด้าน
การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และทักษะในการสื่อสารของครู ให้มีสมรรถนะด้านการสอน
อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4. เสริมสร้างระบบแรงจูงใจให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจในการทำงานเกิดผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์

5. ส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

6. ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กร องค์กรคณะบุคคล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วางแผน สรรหาย้าย โอนครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

1. กระจายอำนาจและความรับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษา
2. ส่งเสริมเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
3. ส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนานโยบายและเป็นฐานในการพัฒนาการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
4. ส่งเสริมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรคณะบุคคลให้มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน
5. ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่พิเศษและระดับตำบล¹⁶³



¹⁶³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *ภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบ*, เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก http://smart.obec.go.th/web/?module=data_view&id=12.

สรุป

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ทั้งผู้บริหาร บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อทราบถึงค่านิยม ความเชื่อ แนวคิด ปรัชญา ประเพณีและแนวปฏิบัติการ เปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น ไม่ใช่แค่การกำหนดพฤติกรรมใหม่ให้ เกิดขึ้น แต่มันคือการเปลี่ยนแปลงความคิด ค่านิยม แนวทางการปฏิบัติและความหมายของบุคลากร ในองค์การอีกด้วย ซึ่งหากมีการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงแนวคิด องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การแล้ว มีความเป็นไปได้ว่าองค์การนั้นจะสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง ปลอดภัย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นถือเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความเป็นทั้งรูปธรรมและ นามธรรม กระทบต่อความคิด ความเชื่อและค่านิยมของกลุ่มคน การเปลี่ยนแปลงนั้นจึงเป็นเรื่องยาก แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ มีระบบ มีการวางแผน ทางแก้ไข การจัดการแรงงาน มีความอดทนต่อสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ผู้บริหารหรือหัวหน้าจำเป็นต้องมี การสนับสนุน ติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า การทำงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน องค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นประสบความสำเร็จ และเมื่อทำ การเปลี่ยนแปลงได้แล้วสิ่งที่ต้องทำต่อคือการธำรงรักษาวัฒนธรรมใหม่นั้นไว้ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารองค์การ ตลอดจนบุคลากรรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวเข้าสู่องค์การต่อไปนี้ นอกจากนี้ยังเป็นการ ป้องกันไม่ให้อุบัติการณ์เก่าในองค์การกลับไปใช้วัฒนธรรมแบบเดิมซึ่งอาจขัดต่อการเอื้ออำนวยของ ระบบงาน โครงสร้างและการดำเนินงานขององค์การในอนาคต และที่สำคัญการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การนั้นควรเป็นไปเพื่อความอยู่รอดและพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวและทันต่อ โลกยุคโลกาภิวัตน์ต่อไป

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย คือ 1. เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3. เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนเป็นหน่วยการวิเคราะห์ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

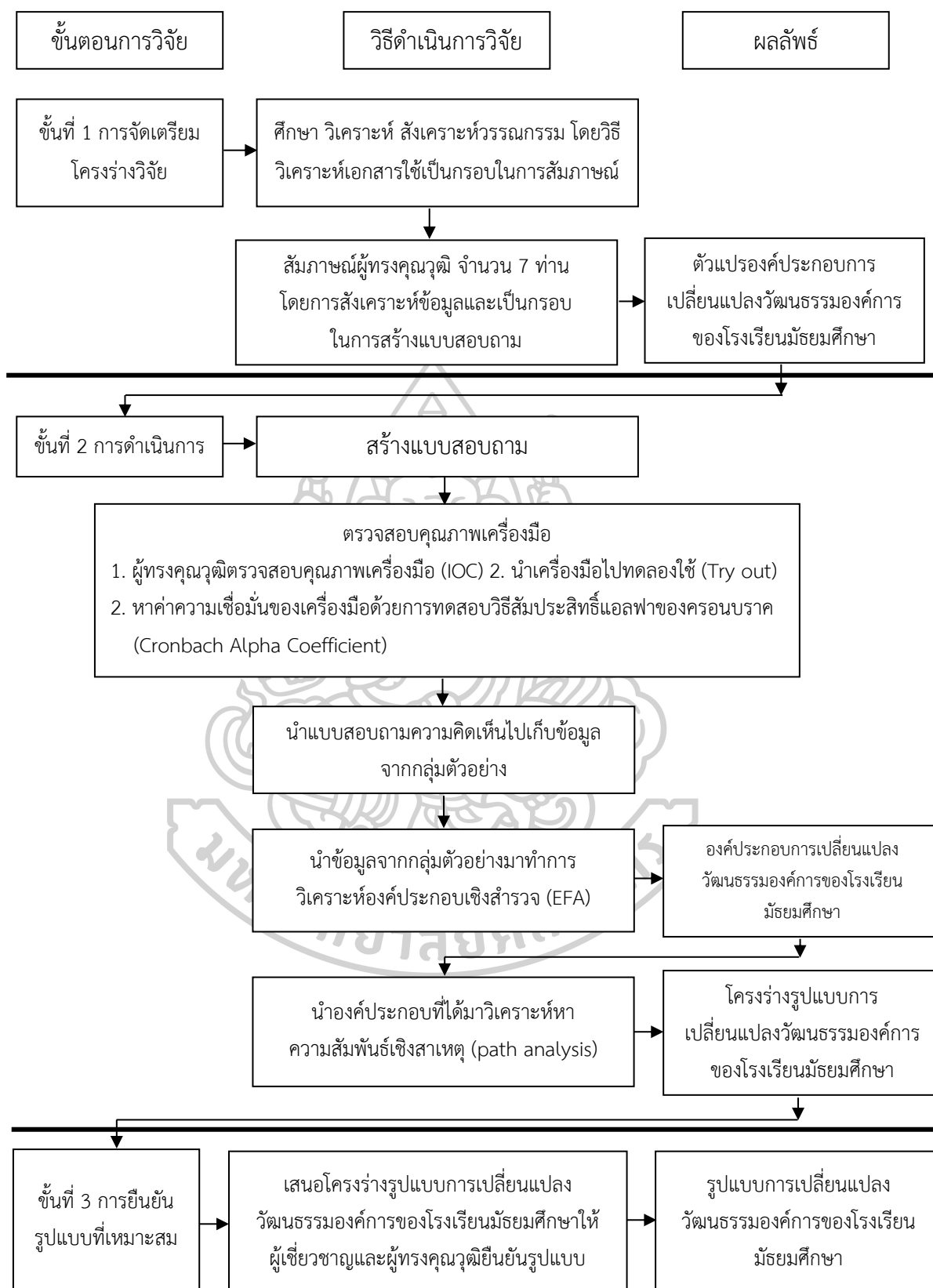
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

การเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการเตรียมโครงการ ตามระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบไปด้วยการศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารวิชาการ ข้อมูล สถิติ ตลอดจนงานวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และจัดทำโครงการวิจัย โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา สอบปกป้องโครงการวิจัย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนในการทำการศึกษาวเคราะห์ ข้อมูลเพิ่มเติม จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะจง มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ 1. เป็นผู้มีคุณวุฒิปริญญาเอกทางการศึกษา การบริหารศึกษา หรือเกี่ยวข้อง 2. เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการศึกษา การวางนโยบาย การวิจัยทางการศึกษา หรือการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งหมด 7 คน เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือนำไปทดลองใช้ปรับปรุงคุณภาพ แล้วสรุปเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากนั้นนำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังแผนภูมิ





แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

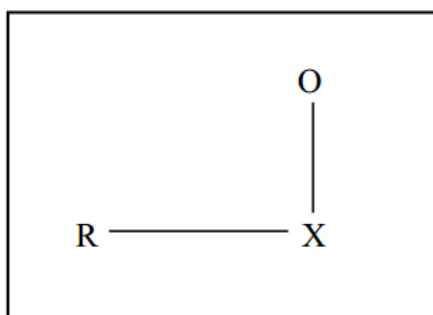
เป็นขั้นตอนการรายงานผลการวิจัยเสนอ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับข้อบกพร่อง ตามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวิธีวิจัยซึ่งประกอบไปด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การหาคุณภาพเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มเดียว ศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot non-experiment case study) สามารถแสดงเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังต่อไปนี้



- | | | |
|---------|---------|---|
| เมื่อ R | หมายถึง | กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่ได้จากการสุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ |
| X | หมายถึง | ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย |
| O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา |

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2360 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2360 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 96 โรงเรียน แล้วจึงทำการสุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 288 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

แบ่งตาม รายภาค	สำนักงานเขตพื้นที่ (สพม.)	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			
				ผู้อำนวยการ การ	รอง ผู้อำนวยการ	ครู	รวม
เหนือ	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42	193	6	6	6	6	18
กลาง	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9	651	27	27	27	27	81
ตะวันออก เฉียงเหนือ	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	933	39	39	39	39	117
ตะวันออก	7, 17, 18	133	5	5	5	5	15
ตะวันตก	8, 10	115	4	4	4	4	12
ใต้	11, 12, 13, 14, 15, 16	335	15	15	15	15	45
รวม	42	2360	96	96	96	96	288

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ผู้วิจัยได้นำมาทำการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวแปรดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้จากผลสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ และจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยสามารถสรุปผลตัวแปรได้ จำนวน 143 ตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือเพื่อดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 3 ประเภท ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ใช้เพื่อวิเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา แล้วนำไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

- 2.1 นำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

- 2.2 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็น โดยร่างสรุปข้อมูลมานิยามตัวแปรและจัดทำข้อกระทงคำถาม โดยจำแนกออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสอบถามความคิดเห็นตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert's rating scale) ซึ่งได้ให้ความหมายของคะแนน ในแต่ละระดับ ได้แก่

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 1

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 2

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 3

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 4

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 5¹⁶⁴

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาฯ ตรวจสอบ เพื่อปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณา ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำเนื้อหาไปวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence: IOC) เป็นรายชื่อที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป และ ปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะ

2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 12 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครู 1 คน รวมแห่งละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 36 คน และนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับกลับคืนมา หาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็น เท่ากับ .977

3. แบบแสดงความคิดเห็นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 นำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

3.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เสนออาจารย์ ที่ปรึกษาฯ เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

¹⁶⁴ Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Values* (New York: McGraw-Hill, 1967), 179.

3.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้รับความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาฯ สอนผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือเป็นข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ มีการดำเนินการตามระเบียบ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน
2. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขอความร่วมมือเก็บข้อมูลโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 96 โรงเรียน และขอให้โรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ ซึ่งได้รับคืน จำนวน 92 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 95.83
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็น ที่ได้รับความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาฯ สอนผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยนั้นดำเนินไปอย่างราบรื่น ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยได้เลือกใช้สถิติ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)
2. การวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้การวิเคราะห์ค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ให้ถือว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลนั้น หากอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นใด ให้หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่ตรงตามสภาพจริง โดยผู้วิจัย กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์โดยการนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 ให้แสดงถึงความหมายว่า เป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 ให้แสดงถึงความหมายว่า เป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 ให้แสดงถึงความหมายว่า เป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 ให้แสดงถึงความหมายว่า เป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 ให้แสดงถึงความหมายว่า เป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด¹⁶⁵

2.3 การวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) และมีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (varimax) โดยมีการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งถือเป็นเกณฑ์การเลือกสกัดตัวแปรเข้าองค์ประกอบ 3 เกณฑ์ คือ 1) พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ที่มีมากกว่า 1 2) พิจารณาว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าเท่ากับหรือตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป¹⁶⁶ และ 3) พิจารณาองค์ประกอบบรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป (Kerlinger)¹⁶⁷

¹⁶⁵ John W. Best, **Research in Education**, Englewood Cliffs (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

¹⁶⁶ Barbara G. Tabachnick & Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Harper & Row, 1983), 411.

¹⁶⁷ Fred N. Kerlinger, **Foundations of Behavioral Research**, 3rd ed. (U.S.A.: Holt Rinehart and Winston, Inc., 1997), 187.

2.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. การวิเคราะห์ผลการเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน พิจารณาในประเด็นด้านความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์และให้ข้อเสนอแนะอย่างเหมาะสมต่อไป

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางแผนภูมิ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล



สรุป

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3. เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยในการวิจัยได้ดำเนินการใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัย และขั้นที่ 3 คือ รายงานผลการวิจัย ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2360 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 96 โรงเรียน แล้วจึงเลือกตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) กำหนดให้แต่ละโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ข้าราชการครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และแบบแสดงความคิดเห็นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามในการวิจัยนั้น ใช้วิธีการเก็บรวบรวมโดยการส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียน ซึ่งได้กลับคืนมา จำนวน 92 โรงเรียน จำนวนแบบสอบถาม 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.83 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต \bar{X} ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3. เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1.1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 20 แนวคิด

1.1.2 การวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 13 งานวิจัย

1.1.3 การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 ท่าน

1.2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ภูมิภาคการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานปัจจุบัน

1.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสกัดตัวแปรที่เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการวิเคราะห์วิธีสกัดปัจจัย (Principle Component Analysis: PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญในการนำมาสร้างเป็นโครงสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) เพื่อกำหนดเป็น
รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ที่สมบูรณ์ต่อไป

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1. การวิเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและพิจารณาเกี่ยวกับ
ความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพื่อสรุปเป็น
รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

จากขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำแนกออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น สามารถ
แสดงรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
มัธยมศึกษา

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

**1.1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้**

1.1.1 การวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
องค์การ จำนวน 21 แนวคิด ได้แก่

แนวคิดที่ 1 Peter Drucker (1998)

แนวคิดที่ 2 Toyo hiro Kono & Stewart R. Clegg (1998)

แนวคิดที่ 3 Kim Cameron (2006)

แนวคิดที่ 4 Ian Smith (2006)

แนวคิดที่ 5 Celia Young (2004)

แนวคิดที่ 6 Mats Alvesson & Stefan Sveningsson (2008)

แนวคิดที่ 7 Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2008)

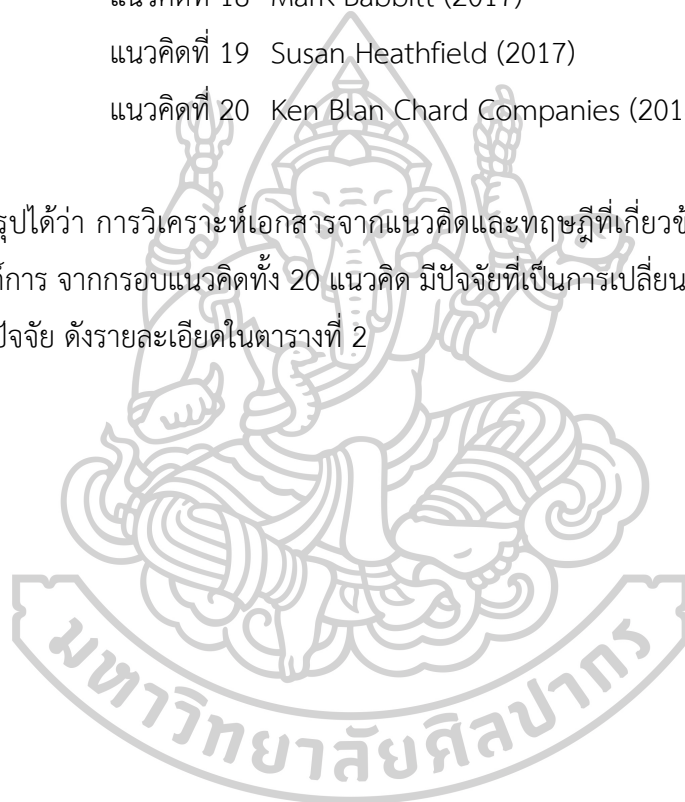
แนวคิดที่ 8 Edgar H. Schein (2009)

แนวคิดที่ 9 Peter J. Frost (2011)

แนวคิดที่ 10 Michelle Drumm (2012)

- แนวคิดที่ 11 John Dudovskiy (2013)
- แนวคิดที่ 12 Wendy L. Heckelman (2013)
- แนวคิดที่ 13 Robert Swaim (2014)
- แนวคิดที่ 14 Larry Senn (2014)
- แนวคิดที่ 15 Christina Folz (2016)
- แนวคิดที่ 16 Stephen Gold (2016)
- แนวคิดที่ 17 ill Mierke & Vicki Williamson (2016)
- แนวคิดที่ 18 MarK Babbitt (2017)
- แนวคิดที่ 19 Susan Heathfield (2017)
- แนวคิดที่ 20 Ken Blan Chard Companies (2018)

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์การ จากกรอบแนวคิดทั้ง 20 แนวคิด มีปัจจัยที่เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
จำนวน 146 ปัจจัย ดังรายละเอียดในตารางที่ 2



ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. Toyohiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John D'odovskiy (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
1.	การเคลื่อนไหวของพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง	✓			✓		✓		✓							✓					
2.	การพัฒนาแนวทางการบริหารใหม่						✓														
3.	การคำนึงถึงอุปสรรคขององค์การ						✓														
4.	การพัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงาน				✓		✓		✓												
5.	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ						✓				✓										
6.	การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของบุคลากร						✓														
7.	การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง						✓														
8.	การควบคุมดูแลความก้าวหน้า						✓											✓			
9.	การระบุถึงเรื่องราวเพื่อเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลง																		✓		
10.	การสร้างแรงบันดาลใจ																				

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. Toyohiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Dudovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
11.	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓							✓		✓										
12.	การคำนึงถึงการให้บริการ								✓		✓										
13.	ระบบการจัดการแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง				✓						✓			✓							
14.	การพัฒนากลยุทธ์ใหม่										✓										
15.	การสร้างความคิดริเริ่ม										✓										
16.	การปฏิบัติตามกระบวนการเชิงกลยุทธ์										✓										
17.	การระบุเป้าหมาย										✓										
18.	การมีควมยืดหยุ่นผู้สนับสนุนองค์การ										✓										
19.	มีตัวชี้วัดความสำเร็จ										✓										
20.	มีการพิจารณาความก้าวหน้าของงาน										✓										

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. 19. Toyohiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Dudovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)	
21.	การพัฒนาภาวะผู้นำ			✓							✓				✓							
22.	การมุ่งเน้นความสำเร็จในระยะยาว										✓											
23.	เวลาในการบริหารจัดการ			✓	✓					✓												
24.	พลังงานและแหล่งเงินทุน			✓	✓					✓					✓							
25.	ความพร้อมของระบบ									✓												
26.	ความเต็มใจของบุคลากร									✓												
27.	การประสานงานส่วนต่าง ๆ ขององค์การ									✓												
28.	อำนาจและความสามารถของผู้นำ									✓												
29.	แรงกดดันจากภายนอก									✓												
30.	การเติบโตขององค์การ									✓												

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. 19. Toyo hiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Dovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. KenBlanchard Companies (2018)
31.	การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนขององค์กร	✓								✓											
32.	การมีเหตุการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง									✓								✓			
33.	ความชัดเจนของสภาพแวดล้อมขององค์กร	✓			✓																
34.	โครงสร้างขององค์กร	✓	✓		✓																
35.	การดูแลผู้ใช้บริการ	✓																			
36.	ความพร้อมของเทคโนโลยี	✓												✓							
37.	การสร้างสมรรถนะหลักขององค์กร	✓																			
38.	ความตั้งใจจริงของผู้บริหาร								✓												
39.	ผู้บริหารเปิดรับการเปลี่ยนแปลง					✓			✓												
40.	การชี้แจงวัฒนธรรมใหม่แก่บุคลากร								✓												

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. Toyohiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Dudovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
51.	การเปิดรับค่านิยมใหม่				✓																
52.	การวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมเดิมที่มีอยู่						✓	✓													
53.	ให้ความเข้าใจแก่บุคลากรว่าต้องเปลี่ยนแปลง						✓	✓							✓						
54.	การแต่งตั้งผู้นำใหม่ที่พร้อมเปลี่ยนแปลง						✓	✓													
55.	วิธีการเพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การใหม่						✓	✓													
56.	การกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับ															✓					
57.	การส่งเสริมความสามารถพิเศษ															✓					
58.	การชดเชยผลประโยชน์แก่บุคลากร															✓					
59.	ความรับผิดชอบของบุคลากร				✓											✓					
60.	การมีผู้สนับสนุนอย่างชัดเจน															✓					

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. Toyohiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Dudovskiy (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
61.	มีการเจรจาต่อรอง														✓	✓					
62.	การผสมผสานวัฒนธรรมเก่าและใหม่															✓					
63.	ประเมินความสนใจผู้ต้องการเปลี่ยนแปลง														✓	✓					
64.	มีความกล้าได้กล้าเสีย														✓	✓					
65.	การสร้างทีม														✓	✓					
66.	การวางตำแหน่งงาน																				
67.	การบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน																				
68.	การมีกิจกรรมการปฏิบัติงานแก่บุคลากร				✓									✓							
69.	การประเมินอย่างละเอียด			✓																	
70.	การวิเคราะห์นโยบาย																				

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. 19. Toyohiko Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drum (2012)	11. John Dudovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Merke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
71.	การวิเคราะห์ข้อดีและจุดแข็งที่มีขององค์กร														✓						
72.	การมีการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องและยั่งยืน														✓						
73.	การละลายพฤติกรรมของบุคลากร														✓						
74.	การสร้างอารมณ์สู่การเปลี่ยนแปลง														✓						
75.	การเสริมสร้างนิสัยรักการเรียนรู้														✓						
76.	การมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง														✓						
77.	การประยุกต์การเรียนรู้สู่วัฒนธรรมใหม่														✓						
78.	การให้ข้อมูลย้อนกลับ														✓						
79.	ความหมายของการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ				✓																
80.	ความไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลง				✓																

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. 19. Toyohiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Duvosky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
81.	การมีสัญลักษณ์ที่มีความหมาย			✓																	
82.	การมีกิจกรรมส่งเสริมประสบการณ์			✓														✓			
83.	การอบรมเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง			✓	✓																
84.	การปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร			✓																	
85.	การคำนึงถึงผลลัพธ์ขององค์การ												✓								
86.	การเสริมสร้างระเบียบวินัยแก่บุคลากร												✓								
87.	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้												✓								
88.	มีการรายงานถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง												✓								
89.	การวางแผนการเปลี่ยนแปลง												✓				✓				
90.	การเสริมสร้างการรับรู้แก่บุคลากร																				

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. 19. Toyohiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drum (2012)	11. John Dovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
91.	การสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรทุกระดับ				✓																
92.	การจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงาน				✓																
93.	การมีแผนผังการดำเนินการ				✓																
94.	ทักษะการโน้มน้าวจิตใจของผู้บริหาร				✓																
95.	ผู้บริหารเข้าใจการปฏิบัติงานของบุคลากร				✓																
96.	มีการประชุม อภิปรายในองค์การ				✓																
97.	รับฟังข้อเรียกร้องของบุคลากรในองค์การ				✓												✓				
98.	การทำข้อตกลงเพื่อเป็นแนวทางใหม่				✓																
99.	การเสริมสร้างบทบาทใหม่แก่บุคลากร				✓																
100.	การใช้อำนาจของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง				✓																

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. Toyohiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Dudovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
101.	การมีความเชื่อสืดยในการสื่อสารข้อมูลที่เป็นจริง		✓		✓																
102.	บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา				✓																
103.	บทบาทของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลง				✓																
104.	บทบาทของผู้ปกครองต่อการเปลี่ยนแปลง				✓																
105.	นโยบายจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง				✓																
106.	การประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลง				✓																
107.	การเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง				✓																
108.	การมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยต่อการทำงาน		✓		✓							✓		✓			✓				
109.	การนำนวัตกรรมมาใช้ในระบบการทำงาน		✓		✓							✓		✓			✓				
110.	การค้นหากฎเกณฑ์เพื่อนำมาพัฒนาการทำงาน				✓																

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. Toyohiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Dudovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
111.	การสั่งงานของผู้บริหารผ่านทางเทคโนโลยี	✓										✓					✓				
112.	การใช้เทคโนโลยีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	✓										✓					✓				
113.	การพัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากร																✓				
114.	การมุ่งเน้นกระบวนการทรัพยากรมนุษย์	✓															✓				
115.	การอ้างถึงบุคลากรที่มีความสามารถ																✓				
116.	การค้นหาคู่ที่มีพรสวรรค์เข้ามาในองค์กร																✓				
117.	การคำนึงถึงจำนวนบุคลากรต่อต้านหน่วยงาน																✓				
118.	การคำนึงถึงช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากร																✓				
119.	การวางแผนรองรับบุคลากรรุ่นใหม่ในอนาคต																✓				
120.	การระบุถึงสิ่งที่เป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง																✓				

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. 19. Toyohiko Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Dudovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Merke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. KenBlanchard Companies (2018)
121.	การให้อำนาจแก่บุคลากรในองค์การ																				
122.	การเตรียมกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง		✓															✓			
123.	การเตรียมผู้นำในสายงานทุกระดับขององค์การ																	✓			
124.	การบริหารจัดการความเสี่ยง		✓															✓			
125.	การกำหนดวิถีทางในการยกย่อง ชื่อชมบุคลากร																	✓			
126.	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง											✓									
127.	การผสมผสานวัฒนธรรมดั้งเดิมกับสิ่งใหม่											✓									
128.	การเปลี่ยนแปลงไปของระบบเศรษฐกิจ											✓									
129.	การตระหนักถึงสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป											✓									
130.	การพร้อมรับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลง											✓									

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
131.	การให้ความสำคัญกับบรรยากาศขององค์กร																				
132.	ประสบการณ์การทำงานของบุคลากร																				
133.	การมีคุณภาพของสังคมของบุคลากร																				
134.	เชื่อมั่นในกลุ่มของบุคลากร																				
135.	ความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อผู้นำ																				
136.	การปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร																				
137.	การเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทีมงาน																				
138.	การรู้จักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร																				
139.	การถือการเผชิญกับช่วงวิกฤติ																				
140.	ความกดดันจากปัญหาภายในองค์กร																				

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. Peter Drucker (1998)	2. 19. Toyoko Hiro Kono and Stewart R. Clegg (1998)	3. Kim Cameron (2006)	4. Ian Smith (2006)	5. Celia Young (2004)	6. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008)	7. Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2008)	8. Edgar H. Schein (2009)	9. Peter J. Frost (2011)	10. Michelle Drumm (2012)	11. John Dudovsky (2013)	12. Wendy L. Heckelman (2013)	13. Robert Swaim (2014)	14. Larry Senn (2014)	15. Christina Folz (2016)	16. Stephen Gold (2016)	17. Jill Mierke and Vicki Williamson (2016)	18. Mark Babbitt (2017)	19. Susan Heathfield (2017)	20. Ken Blanchard Companies (2018)
141.	การเปลี่ยนตัวผู้บริหารหรือคณะทำงานระดับสูง	✓				✓															
142.	ผู้บริหารเข้าใจถึงความหลากหลายทางความคิด					✓															
143.	กล้ายอมรับความจริง					✓															
144.	การมีความสามารถในการควบคุมตนเอง					✓															
145.	การที่บุคลากรมีทักษะที่ยืดหยุ่นหลากหลาย					✓															
146.	การอ่อนน้อมถ่อมตน					✓															

1.1.2 การวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 13 งานวิจัย ดังนี้

- งานวิจัยเรื่องที่ 1 Gokce Ozdemir (2007).
- งานวิจัยเรื่องที่ 2 A La Grange & D. J. Geldenhuys (2008).
- งานวิจัยเรื่องที่ 3 Violeta Raimonda Kulvinskiene & Eleonora Seminogova Seimiene (2009).
- งานวิจัยเรื่องที่ 4 Czeslaw Zajac (2009).
- งานวิจัยเรื่องที่ 5 Elizabeth Briody, Tracy Meerwarth, & Robert Trotter (2012)
- งานวิจัยเรื่องที่ 6 Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)
- งานวิจัยเรื่องที่ 7 Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)
- งานวิจัยเรื่องที่ 8 Rachel Mourfield. (2014)
- งานวิจัยเรื่องที่ 9 Emanoil Muscalu (2014).
- งานวิจัยเรื่องที่ 10 กรรณิการ์ อินทราย (2553)
- งานวิจัยเรื่องที่ 11 จุฑารัตน์ นิรันดร (2552)
- งานวิจัยเรื่องที่ 12 รสพร ทองธรรมจินดา (2554)
- งานวิจัยเรื่องที่ 13 นันทพร แสงอุไร และคณะ (2559)

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากทั้งในและต่างประเทศ ทั้ง 13 งานวิจัย มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 84 ปัจจัย ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1 Gokce Ozdemir (2007).	2. A La Grange & D. J. Geldenhuis (2008).	3. Czeslaw Zajac (2009).	4. Violeta Raimonda Kulvinskienė & Elenora Semnigova Seimiene (2009)	5. Elizabeth Brody, Tracy Meerwarth & Robert Trotter (2012)	6. Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)	7. Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)	8. Emanoil Muscalu (2014).	9. Rachel Mourfield. (2014)	10. จุฑาทัน มูรินทร์ (2552)	11. กรรณิการ์ อินทราช (2553)	12. สพร พงษ์ธรรมจินดา (2554)	13. นพพร แซงอุไร และคณะ (2559)
1.	การคำนึงถึงระบบชาติพันธุ์ของบุคลากรในองค์การ			✓		✓								
2.	มีการร่วมมือทางวัฒนธรรม					✓								
3.	การสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร			✓										
4.	การทำความเข้าใจในการขับเคลื่อน					✓								
5.	การพัฒนาขอบเขตของระบบวิชาการ					✓								
6.	การจัดเตรียมค่านิยมที่เชื่อมโยงทฤษฎีไว้รองรับการเปลี่ยนแปลง					✓								
7.	การวางแผนการฝึกอบรม	✓	✓					✓						
8.	กระบวนการฝึกอบรม	✓	✓					✓						
9.	การประเมินการฝึกอบรม	✓	✓					✓						
10.	การพัฒนาระบบ							✓						

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1 Gokce Ozdemir (2007).	2. A La Grange & D. J. Geldenhuis (2008).	3. Czeslaw Zajac (2009).	4. Violeta Raimonda Kulvinskienė & Eleonora Semnigova Seimiene (2009)	5. Elizabeth Brody, Tracy Meerwarth & Robert Trotter (2012)	6. Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)	7. Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)	8. Emanoil Muscalu (2014).	9. Rachel Mourfeld. (2014)	10. จุฑารัตน์ นุรัตน์ (2552)	11. การรณีกาโร อินทราชัย (2553)	12. สพร พงษ์ธรรมจินดา (2554)	13. นันทพร แซ่อึ้ง และคณะ (2559)
11.	การมีภาวะผู้นำของบุคลากรทุกระดับ	✓						✓				✓		✓
12.	การปรับเปลี่ยนการจัดการ							✓						
13.	การสร้างค่านิยมจากภายใน						✓							
14.	การจัดเตรียมการรับแรงต่อต้านจากบุคลากร						✓							
15.	การมอบหมายความเป็นผู้นำให้กับบุคลากร						✓							
16.	การมีทีมที่มีประสิทธิภาพ						✓							✓
17.	การคำนึงถึงรูปแบบพฤติกรรมของบุคลากร						✓							✓
18.	การวัดลักษณะของการปฏิบัติงานที่เหมาะสม						✓							
19.	การวางแผนเชิงกลยุทธ์		✓				✓				✓			✓
20.	การมีอุปกรณ์และทรัพยากรที่คอยอำนวยความสะดวก	✓					✓							

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1 Gokce Ozdemir (2007).	2. A La Grange & D. J. Geldenhuis (2008).	3. Czeslaw Zajac (2009).	4. Violeta Raimonda Kulvinskienė & Eleonora Semnoga Seimiene (2009)	5. Elizabeth Brody, Tracy Meerwarth & Robert Trotter (2012)	6. Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)	7. Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)	8. Emanoil Muscalu (2014).	9. Rachel Mourfield. (2014)	10. จุฑาทัน มูรินทร์ (2552)	11. กรรณิการ์ อินทราชัย (2553)	12. สพร พงษ์ธรรมจินดา (2554)	13. นพพร แซ่จ้อ และคณะ (2559)
21.	การมีช่องทางในการบริหารจัดการบุคลากร		✓				✓					✓		
22.	การใช้เทคโนโลยี													
23.	การเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรนอกองค์การ							✓					✓	
24.	การสร้างวัตถุประสงค์หลัก				✓									
25.	ความอดทนต่อการเสี่ยง				✓									
26.	การนำนวัตกรรมมาใช้				✓									
27.	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				✓									
28.	การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน				✓									
29.	มีการบูรณาการความรู้				✓									
30.	การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน				✓									

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1 Gokce Ozdemir (2007).	2. A La Grange & D. J. Geldenhuis (2008).	3. Czeslaw Zajac (2009).	4. Violeta Raimonda Kulvinskienė & Eleanora Semnigova Seimiene (2009)	5. Elizabeth Brody, Tracy Meerwarth & Robert Trotter (2012)	6. Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)	7. Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)	8. Emanoil Muscalu (2014).	9. Rachel Mourfield. (2014)	10. จุฑาทัน มุรินทร์ (2552)	11. กรรณิการัฐ อินทราย (2553)	12. สพร พงษ์ธรรมจินดา (2554)	13. นันทพร แซงอุไร และคณะ (2559)
31.	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	✓			✓				✓	✓				
32.	การควบคุมการขัดแย้ง				✓									
33.	การเปลี่ยนแปลงทางสังคม							✓						
34.	สภาพแวดล้อม							✓	✓			✓		
35.	ประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ของบุคลากร							✓	✓					
36.	การสร้างทัศนคติที่ดี								✓					
37.	การมีวิสัยทัศน์ในอนาคต	✓												
38.	การแสดงความไว้วางใจของผู้นำต่อบุคลากร	✓												
39.	การสร้างแรงบันดาลใจ	✓											✓	
40.	การสื่อสารเพื่อชี้แจงภาพอนาคตแก่บุคลากรทุกระดับ	✓												

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1 Gokce Ozdemir (2007).	2. A La Grange & D. J. Geldenhuis (2008).	3. Czeslaw Zajac (2009).	4. Violeta Raimonda Kulvinskienė & Eleonora Semnigova Seimiene (2009)	5. Elizabeth Brody, Tracy Meerwarth & Robert Trotter (2012)	6. Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)	7. Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)	8. Emanoil Muscalu (2014).	9. Rachel Mourfeld. (2014)	10. ฤทธิชัย นัฐนคร (2552)	11. ฤทธิชัย นัฐนคร (2553)	12. สพร พงษ์ธรรมจินดา (2554)	13. นพพร แซ่จ้อ และคณะ (2559)
41.	การสร้างการรับรู้ของพนักงาน	✓												
42.	การมีระบบรางวัล	✓												
43.	การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	✓												
44.	การปรับเปลี่ยนตนเองของผู้บริหาร	✓									✓			
45.	การจัดลำดับความสำคัญและวิธีการคิด	✓												
46.	การออกแบบกลยุทธ์	✓									✓			
47.	การเปิดใจของผู้นำในองค์การ	✓												
48.	การมีโครงสร้างใหม่	✓												
49.	การเน้นการพัฒนาบุคลากร	✓												
50.	ความละเอียดรอบคอบ			✓										

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1 Gokce Ozdemir (2007).	2. A La Grange & D. J. Geldenhuis (2008).	3. Czeslaw Zajac (2009).	4. Violeta Raimonda Kulvinskienė & Elenora Semnigova Seimiene (2009)	5. Elizabeth Brody, Tracy Meerwarth & Robert Trotter (2012)	6. Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)	7. Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)	8. Emanoil Muscalu (2014).	9. Rachel Mourfield. (2014)	10. จุฑารัตน์ นัฐนคร (2552)	11. กรรณิการัฐ อิมพราย (2553)	12. สพร พงษ์ธรรมจินดา (2554)	13. นันทพร แซ่อึ้ง และคณะ (2559)
51.	ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล	✓												
52.	การเตรียมการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	✓												
53.	การระบุบรรทัดฐานใหม่	✓												
54.	การเห็นพ้องต้องกัน	✓												
55.	การสร้างบรรยากาศ											✓		
56.	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเข้าเชิงการเปลี่ยนแปลง										✓	✓	✓	
57.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการทำงาน										✓	✓	✓	
58.	ผู้บริหารต้องเป็นที่ยอมรับของบุคลากร										✓	✓	✓	
59.	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคสมัย										✓	✓	✓	
60.	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลที่ตามมา													✓

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1 Gokce Ozdemir (2007).	2. A La Grange & D. J. Geldenhuis (2008).	3. Czeslaw Zajac (2009).	4. Violeta Raimonda Kulvinskienė & Elenora Semnoga Seimiene (2009)	5. Elizabeth Brody, Tracy Meerwarth & Robert Trotter (2012)	6. Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)	7. Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)	8. Emanoil Muscalu (2014).	9. Rachel Mourfeld. (2014)	10. จุฑาทัน มุรินทร์ (2552)	11. กรรณิการ์ อินทราช (2553)	12. สพร พงษ์ธรรมจินดา (2554)	13. นันทพร แซงอู่ และคณะ (2559)
61.	มีการนิเทศและประเมินผล												✓	
62.	การสำรวจความพึงพอใจของชุมชนต่อการจัดการศึกษา												✓	
63.	การสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษา												✓	
64.	การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับบุคลากร												✓	
65.	การตรวจสอบความก้าวหน้า												✓	
66.	การแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน												✓	
67.	การสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์การ											✓		
68.	การทุ่มเทเวลาในการทำงาน												✓	
69.	ความปรารถนาในการทำงานเพื่อองค์การ												✓	
70.	ความต้องการความสามัคคีตามเป้าหมาย												✓	

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1 Gokce Ozdemir (2007).	2. A La Grange & D. J. Geldenhuis (2008).	3. Czeslaw Zajac (2009).	4. Violeta Raimonda Kulvinskienė & Elenora Semnoga Seimiene (2009)	5. Elizabeth Brody, Tracy Meerwarth & Robert Trotter (2012)	6. Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)	7. Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)	8. Emanoil Muscalu (2014).	9. Rachel Mourfeld. (2014)	10. จุฑาทัน มูรินทร์ (2552)	11. กรรณิการ์ อินทราชัย (2553)	12. สพร พงษ์ธรรมจินดา (2554)	13. นพพร แซงอุไร และคณะ (2559)
71.	การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร												✓	
72.	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางขององค์กร												✓	
73.	การพัฒนากระบวนการทำงาน												✓	
74.	การเปิดกว้างทางความคิด												✓	
75.	การยอมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจ												✓	
76.	การได้รับการยอมรับจากภายนอก												✓	
77.	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้												✓	
78.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์												✓	
79.	การปรับกระบวนการและระบบ									✓			✓	
80.	การมุ่งเน้นไปที่ตัวผู้ให้บริการ												✓	

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1 Gokce Ozdemir (2007).	2. A La Grange & D. J. Geldenhuis (2008).	3. Czeslaw Zajac (2009).	4. Violeta Raimonda Kulvinskienė & Elenora Seminogova Seimiene (2009)	5. Elizabeth Brody, Tracy Meerwarth & Robert Trotter (2012)	6. Mohamad Essawi & Oleg Tilchin (2012)	7. Simone C. O. Conceicao & Brian A. Altman (2012)	8. Emanoil Muscalu (2014).	9. Rachel Mourfield. (2014)	10. จุฑาทัน มุรินทร์ (2552)	11. กรรณิการ์ อินทราชัย (2553)	12. สพร พงษ์ธรรมจินดา (2554)	13. นพพร แสงอุไร และคณะ (2559)
81.	ผลลัพธ์ขององค์กร													✓
82.	การสร้างชื่อเสียง													✓
83.	การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์										✓			
84.	การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร										✓			

1.1.3 การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 7 ท่าน ดังต่อไปนี้

1. ดร. พะโยม ชินวงศ์

ตำแหน่ง ศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการภาค 1

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์

ตำแหน่ง เลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

3. ศาสตราจารย์ ดร. ฐาปนา บุญหล้า

ตำแหน่ง กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

4. ดร. เกரியงพงศ์ ภูมิราช

ตำแหน่ง ศึกษาธิการ จังหวัดนครปฐม

5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง

ตำแหน่ง อดีตนายกผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย

จังหวัดนครปฐม

6. ดร. ณรินทร์ ชำนาญดู

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี

7. ดร. ภูมิสิทธิ์ สุขนวงค์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวทยานนท์

จังหวัดสมุทรปราการ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน 115 ปัจจัย ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์ไฉม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานา บุญพิหล้า	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. ณัฐพร ฐานานายก	7. ดร. ฤทธิชัย คุ้มวงศ์
1.	การสร้างการรับรู้ที่เหมาะสม	✓		✓	✓			
2.	การเตรียมแผนเพื่อสร้างการรับรู้ในองค์กร	✓			✓			
3.	การประเมินการรับรู้ของบุคลากร	✓			✓			
4.	การคำนึงถึงการสื่อสารทางตรงที่ชัดเจน	✓	✓		✓	✓		
5.	การสื่อสารทางอ้อมที่เหมาะสม	✓	✓		✓	✓		
6.	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓		✓			✓	
7.	วิสัยทัศน์ระดับนโยบาย	✓		✓			✓	
8.	การระบุวิสัยทัศน์ในระดับปฏิบัติการ	✓		✓			✓	
9.	มีกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง	✓	✓					
10.	การสำรวจความคิดเห็นของสำนักงานเขตพื้นที่	✓						

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์โยม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานา บุญพิงลา	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. ณัฐพร ชูนาภัย	7. ดร. ฤทธิชัย คุ้มวงศ์
11.	การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา	✓						
12.	มีการควบคุมและกำกับติดตาม	✓						
13.	มีนโยบายที่ชัดเจน	✓						
14.	มีแผนพัฒนาองค์การโดยรวม	✓						
15.	มีแผนพัฒนาทางด้านการบริหารจัดการ	✓		✓	✓			
16.	มีแผนพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์	✓		✓	✓			
17.	มีแผนพัฒนาทางด้านการเงิน งบประมาณ	✓		✓	✓			
18.	มีแผนพัฒนาทางด้านอุปกรณ์ และเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน	✓		✓	✓			
19.	มีตัวกำหนดทิศทางการทำงาน	✓						
20.	การวางเป้าหมายขององค์การ	✓			✓		✓	

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์ไพบูลย์ ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานิช บัญญัติ	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. ณัฐพร ชูนาภัย	7. ดร. ฤทธิชัย ชูวงค์
21.	การประชุมวางแผน	✓						
22.	หลักในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ	✓						
23.	เทคโนโลยีที่ทันสมัย	✓			✓	✓	✓	
24.	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล	✓			✓			
25.	การปรับโครงสร้างองค์การ	✓			✓			
26.	การมีภาวะผู้นำของบุคลากร	✓		✓	✓	✓	✓	
27.	ผู้บริหารต้องมีความรู้	✓		✓	✓	✓	✓	
28.	ผู้บริหารอำนวยความสะดวก	✓		✓	✓	✓	✓	
29.	บุคลากรเป็นผู้มีความสามารถ	✓						
30.	บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓				

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์โยม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานา บุญพิลา	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. ณัฐพร ชูนาภัย	7. ดร. ฤทธิชัย คุ้มวงศ์
31.	กรมการศึกษาศึกษาเห็นพ้องต้องกันว่าควรเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓				
32.	ผู้ปกครองร่วมมือเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓				
33.	ชุมชนร่วมมือเพื่อช่วยเหลือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น	✓	✓	✓				
34.	ผู้นำมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	✓	✓					
35.	บรรยากาศในองค์การ	✓	✓					
36.	ความเป็นพี่น้องในองค์การ	✓	✓					
37.	การให้เกียรติบุคลากรในองค์การ	✓	✓					
38.	การเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	✓					
39.	การเข้าถึงใจเขาใจเรา	✓	✓					
40.	การจัดการแรงต้าน	✓	✓				✓	

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พะโยม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานิช ภูมิลำ	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิลำ	5. ดร. จตุรงค์ อินทรุ่ง	6. ดร. อนุรักษ์ ภูมิลำ	7. ดร. ภูมิสิทธิ์ คุ้มวงศ์
41.	การวางแผนเจรจากับผู้ที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลง	✓						
42.	มีกระบวนการจัดการแรงต่อต้านที่เหมาะสม	✓						
43.	ทีมที่มีประสิทธิภาพ	✓			✓			
44.	การสร้างทีมเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลง	✓			✓			
45.	การจัดการความขัดแย้งที่ดี	✓					✓	
46.	การบูรณาการองค์ความรู้	✓			✓			
47.	การประเมินประนอมในการประชุม	✓						
48.	การปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	✓						
49.	ความสุขของบุคลากรในองค์การ	✓						
50.	การสร้างค่านิยมร่วมกัน	✓		✓				

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์โยม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานา บุญพิงลา	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. ณัฐนทร ชูนาเกียรติ	7. ดร. ฤทธิชัย คุ้มวงศ์
51.	การปลูกฝังการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	✓		✓				
52.	นโยบายจากหน่วยงานหลัก	✓		✓			✓	
53.	การเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับวัฒนธรรม	✓		✓				
54.	การมีความกตัญญูต่อองค์การ	✓		✓		✓		
55.	การให้ความเคารพผู้ใหญ่	✓		✓		✓		
56.	การสร้างเอกลักษณ์ที่ชัดเจน	✓		✓				
57.	การยึดแนววิถีพุทธ	✓		✓				
58.	การสร้างแรงบันดาลใจ	✓		✓	✓		✓	
59.	การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	✓		✓	✓		✓	
60.	การเสริมแรงในการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓		✓	

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์โยม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานา บุญพิงลา	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. ณัฐพร ชูนาภัย	7. ดร. ฤทธิชัย คุ้มวงศ์
61.	การเสริมสร้างความเชื่อ			✓	✓		✓	
62.	การมีกฎหมาย ข้อบังคับ			✓	✓			
63.	การนำกฎระเบียบไปใช้			✓				
64.	การจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์การ			✓			✓	
65.	การเสริมสร้างพรสวรรค์ของบุคลากร			✓	✓			
66.	การปรับค่านิยมให้ไปในทิศทางบวก			✓	✓			
67.	การวางแผนทางปฏิบัติที่ชัดเจน			✓				
68.	การวัดและประเมินผล				✓			
69.	การสรุปผลการดำเนินงาน				✓			
70.	ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง				✓		✓	

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์โยม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานา บุญถิ่นฐาน	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. ณัฐพร ชูนาภักดิ์	7. ดร. ฤทธิชัย คุ้มวงศ์
71.	กระบวนการสรรหาบุคลากร				✓			
72.	ระบบการคัดเลือก				✓			
73.	การจัดารรักษาบุคลากร				✓			
74.	การใช้อำนาจในการบริหาร				✓			
75.	ประสบการณ์ในการทำงาน				✓			
76.	วุฒิภาวะในการทำงาน				✓			
77.	การคำนึงถึงช่องว่างระหว่างวัย				✓			
78.	การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในงาน				✓			
79.	การเสริมสร้างทักษะชีวิต				✓	✓		
80.	การนำนวัตกรรมมาใช้ในการสอน				✓			

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์โยม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานิช ภูมิลำ	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิลำ	5. ดร. จตุรงค์ อินทรุ่ง	6. ดร. ณัฐพร ชูพานิช	7. ดร. ฤทธิชัย ชูวงค์
81.	การใช้กระบวนการที่เป็นระบบ				✓	✓		
82.	การเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากร				✓			
83.	การเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร				✓			
84.	การทดลองใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลง				✓			
85.	การจัดการวัฒนธรรมคุณภาพ				✓			
86.	การวัดคุณภาพองค์การในอนาคต				✓			
87.	ระบบวิชาการที่มีประสิทธิภาพ				✓			
88.	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				✓	✓		
89.	ความมุ่งมั่นตั้งใจ				✓		✓	
90.	การนิเทศและการติดตามผล				✓			

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์ไฉม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. สุวิภา ปิ่นทิพย์	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. อภิชาติ ทรัพย์	7. ดร. ธีรภัฏ ธีรภัฏ
91.	เน้นการบริหารงานแบบองค์รวม				✓			
92.	การสร้างตัวแบบในการทำงาน				✓			
93.	แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง				✓			
94.	การให้รางวัลแก่บุคลากร				✓			
95.	การประชาสัมพันธ์				✓			
96.	การปรับคุณสมบัติในการรับบุคลากร				✓			
97.	ความคำนึงถึงความยั่งยืน				✓			
98.	ความมั่นคงในงานของบุคลากรเมื่อเปลี่ยนแปลง				✓			
99.	การเสริมสร้างทักษะทางเทคโนโลยี				✓			
100.	สายงานบังคับบัญชา					✓		

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์โยม ชูวงค์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานา บุญพิลา	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. ณัฐพร ชูนาภัย	7. ดร. ฤทธิชัย คุ้มวงศ์
101.	การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์					✓	✓	
102.	การใช้นวัตกรรมเพื่อผลิตอุปกรณ์การเรียน					✓	✓	
103.	มีการกระจายงานอย่างทั่วถึง					✓		
104.	มีการมอบอำนาจ					✓		
105.	ใช้หลักเหตุและผล					✓		
106.	การใช้สื่อที่ทันสมัย					✓	✓	
107.	การสร้างทัศนคติที่ดี							✓
108.	ความศรัทธาในตัวผู้นำ							✓
109.	ความน่าเชื่อถือของผู้นำ							✓
110.	กานโนมน้ำใจดีของบุคลากร							✓

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ที่	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ดร. พงษ์โยม ชูณวงศ์	2. ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์	3. ศ. ดร. ชูพานา บุญพิหล้า	4. ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช	5. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง	6. ดร. ณัฐพร ชูนาภัยดี	7. ดร. ฤทธิชัย คุ้มวงศ์
111.	อิทธิพลของกระบวนการกลุ่ม							✓
112.	ความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้							✓
113.	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร							✓
114.	เทคนิคการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง							✓
115.	การเน้นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง							✓

เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น ผู้วิจัยจึงนำมาบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 20 แนวคิด ได้ตัวแปรจำนวน 146 ตัวแปร การวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 13 งานวิจัย ได้ตัวแปรจำนวน 84 ตัวแปร การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 7 ท่าน ได้ตัวแปรจำนวน 115 ตัวแปร และเมื่อทำการวิเคราะห์และบูรณาการเข้าด้วยกันแล้ว ได้นำมาจัดทำเป็นข้อคำถามได้ทั้งหมด 143 ข้อ และได้มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) ของเครื่องมือ พบว่าข้อคำถามในแต่ละข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ตั้งแต่ 0.50 ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้ปรับแก้ไขข้อคำถามบางข้อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ไขให้มีความเหมาะสมหลังจากนั้นได้นำเสนอให้ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ทำให้ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 143 ข้อ และหลังจากนั้นได้นำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 12 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล แห่งละ 3 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 36 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.977 จึงกล่าวได้ว่า แบบสอบถามดังกล่าวนี้ มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่มีข้อความ จำนวน 143 ข้อ ไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 96 แห่ง แห่งละ 3 ฉบับ รวม 288 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 92 โรงเรียน รวม 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.83 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามยึดตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 276 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานปัจจุบัน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	139	50.36
	- หญิง	137	49.64
รวม		276	100.00
2	อายุ		
	- ไม่เกิน 30 ปี	17	6.16
	- 30-40 ปี	61	22.10
	- 41-50 ปี	51	18.48
	- 51 ปีขึ้นไป	147	53.26
รวม		276	100.00
3	ระดับการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	55	19.93
	- ปริญญาโท	196	71.01
	- ปริญญาเอก	25	9.06
รวม		276	100.00
4	ประสบการณ์การทำงาน		
	- 1-5 ปี	26	9.42
	- 6-10 ปี	31	11.23
	- 11-15 ปี	30	10.87
	- 16-20 ปี	26	9.42
	- 21 ปีขึ้นไป	163	59.06
รวม		276	100.00

ตารางที่ 5 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5	ตำแหน่ง		
	- ผู้อำนวยการ	92	33.33
	- รองผู้อำนวยการโรงเรียน	92	33.33
	- ข้าราชการครู	92	33.33
	รวม	276	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น จำนวน 276 คน เป็นเพศชาย 139 คน คิดเป็นร้อยละ 50.30 เป็นเพศหญิง 137 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70 ด้านอายุ พบว่า 51 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด คือ 147 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 น้อยที่สุดคือ กลุ่มไม่เกิน 30 ปี มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาโท มีมากที่สุด จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 71.00 น้อยที่สุด คือระดับปริญญาเอก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 น้อยที่สุด คือ อายุ 1-5 ปี และ ช่วงอายุ 16-20 ปี จำนวน 26 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 9.40 และ ด้านตำแหน่งงานปัจจุบัน พบว่าตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และบุคลากร มีจำนวนเท่ากัน คือ 92 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30

1.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยพิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อที่	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	มีการเสริมสร้างการรับรู้แก่บุคลากร	4.47	.583	มาก
2	สร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรทุกระดับ	4.48	.624	มาก
3	มีการพัฒนาแนวทางบริหารใหม่	4.37	.671	มาก
4	พัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงาน	4.40	.681	มาก
5	บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเปลี่ยนแปลง	4.36	.695	มาก
6	มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.45	.633	มาก
7	พัฒนากลยุทธ์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	4.33	.688	มาก
8	มีแผนพัฒนาองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงโดยรวม	4.39	.669	มาก
9	ระบุเป้าหมายขององค์การในอนาคต	4.48	.651	มาก
10	มีการกำหนดภาพขององค์การอย่างชัดเจน	4.42	.678	มาก
11	มีการออกแบบคิดในการเปลี่ยนแปลง	4.30	.675	มาก
12	มีหลักในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เหมาะสม	4.26	.692	มาก
13	สร้างสรรค์ค่านิยมและความเชื่อใหม่	4.24	.715	มาก
14	วิเคราะห์ข้อดีและจุดแข็งขององค์การ	4.39	.643	มาก
15	วิเคราะห์นโยบายเพื่อทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง	3.65	.872	มาก
16	ระบุถึงเรื่องราวเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	3.34	.807	ปานกลาง
17	มีการระบุถึงสิ่งที่เป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.18	.930	ปานกลาง
18	มีการสร้างสมรรถนะหลักขององค์การ	3.30	.989	ปานกลาง
19	มีการวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมเดิมที่มีอยู่	3.57	.970	มาก
20	มีวิธีการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การใหม่	3.55	.857	มาก
21	ผสมผสานวัฒนธรรมเก่าและใหม่สู่การเปลี่ยนแปลง	3.44	.957	ปานกลาง
22	มีพลังงานและแหล่งเงินทุนที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง	4.02	.671	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
23	มีแรงกดดันจากภายนอกมากกระตุ้นองค์การ	3.81	.857	มาก
24	มีโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	4.25	.725	มาก
25	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงที่สื่อความหมายได้ดี	3.57	.930	มาก
26	มีความกดดันจากปัญหาภายในองค์การ	3.88	.743	มาก
27	องค์การมีการจัดการวัฒนธรรมคุณภาพ	4.14	.694	มาก
28	ให้ความสำคัญกับบรรยากาศขององค์การ	4.35	.687	มาก
29	มีการพร้อมรับนโยบายการเปลี่ยนแปลง	4.33	.658	มาก
30	มีการประยุกต์การเรียนรู้สู่วัฒนธรรมใหม่	4.27	.702	มาก
31	พัฒนาขอบเขตของระบบวิชาการให้มีประสิทธิภาพ	4.34	.676	มาก
32	บูรณาการองค์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง	3.88	.863	มาก
33	มีการสร้างอัตลักษณ์ขององค์การที่ชัดเจน	4.37	.667	มาก
34	ยึดแนววิถีพุทธมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลง	4.28	.703	มาก
35	มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.42	.631	มาก
36	หาข้อตกลงร่วมกันระหว่างบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางใหม่	4.33	.631	มาก
37	รับฟังข้อเรียกร้องของบุคลากรในองค์การ	4.36	.658	มาก
38	มีการประชุม อภิปรายในองค์การ	4.43	.637	มาก
39	การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง	4.38	.657	มาก
40	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.35	.697	มาก
41	ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากร	4.32	.716	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
42	คำนึงถึงหลักความเสมอภาคของบุคลากร	4.40	.701	มาก
43	ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ	4.44	.725	มาก
44	ผู้บริหารมีความความตั้งใจจริงที่จะทำการเปลี่ยนแปลง	4.51	.662	มากที่สุด
45	ผู้บริหารเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.53	.645	มากที่สุด
46	ผู้บริหารสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างเต็มที่	4.46	.645	มาก
47	ผู้บริหารมีความกล้าได้กล้าเสียในเรื่องของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	4.56	.682	มากที่สุด
48	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้	4.52	.640	มากที่สุด
49	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคลากรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้	4.45	.628	มาก
50	การใช้อำนาจของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง	4.14	.760	มาก
51	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง	4.45	.650	มาก
52	เปลี่ยนตัวผู้บริหารหรือคณะทำงานระดับสูงเมื่อจำเป็น	4.17	.787	มาก
53	ผู้บริหารมีลักษณะมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การ	4.51	.635	มากที่สุด
54	ผู้บริหารให้เกียรติบุคลากรในองค์การ	4.66	.646	มากที่สุด
49	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคลากรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้	4.56	.598	มากที่สุด
50	การใช้อำนาจของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง	4.39	.654	มาก
51	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง	4.50	.630	มากที่สุด

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
52	เปลี่ยนตัวผู้บริหารหรือคณะทำงานระดับสูงเมื่อจำเป็น	4.39	.670	มาก
53	ผู้บริหารมีลักษณะมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การ	4.27	.716	มาก
54	ผู้บริหารให้เกียรติบุคลากรในองค์การ	4.54	.669	มากที่สุด
55	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ	4.24	.690	มาก
56	ผู้บริหารคำนึงถึงช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากร	4.35	.668	มาก
57	ผู้บริหารองค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.39	.674	มาก
58	ผู้บริหารคำนึงถึงเวลาในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	4.42	.631	มาก
59	กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการของบุคลากรทุกระดับ	4.27	.695	มาก
60	ส่งเสริมความสามารถพิเศษของบุคลากรในองค์การ	4.38	.641	มาก
61	ชัดเจนผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	4.39	.670	มาก
62	มีการบรรยายถึงลักษณะงานที่ชัดเจน	4.39	.660	มาก
63	ฝึกอบรมการปฏิบัติงานแนวใหม่แก่บุคลากร	4.41	.667	มาก
64	มีกิจกรรมส่งเสริมประสบการณ์ให้กับบุคลากร	4.56	.598	มากที่สุด
65	ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร	4.39	.654	มาก
66	มุ่งเน้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ	4.50	.630	มากที่สุด
67	จัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	4.39	.670	มาก
68	มีการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ	4.39	.660	มาก
69	คำนึงถึงจำนวนบุคลากรต่อตำแหน่งงานให้สมดุล	4.41	.667	มาก
70	วางแผนรองรับบุคลากรรุ่นใหม่เข้าสู่องค์การ	4.40	.628	มาก
71	มีการเตรียมกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง	4.40	.639	มาก
72	มีการเตรียมผู้นำในสายงานทุกระดับขององค์การ	4.35	.651	มาก
73	กำหนดแนวทางในการยกย่อง ชื่นชมบุคลากร	4.34	.665	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
74	พัฒนาระบบการให้รางวัลแก่บุคลากร	4.28	.688	มาก
75	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.38	.601	มาก
76	มีการประสานงานส่วนต่าง ๆ ขององค์การ	4.39	.604	มาก
77	ชี้แจงวัฒนธรรมองค์การใหม่แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง	4.28	.654	มาก
78	ใช้การสนทนาแบบกลุ่มเพื่อเผยแพร่ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง	4.34	.587	มาก
79	ฝึกทักษะการสื่อสารที่ดีให้กับบุคลากรในองค์การ	4.28	.660	มาก
80	ให้ความเข้าใจแก่บุคลากรว่าต้องเปลี่ยนแปลง	4.34	.644	มาก
81	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ในการสื่อสารข้อมูลที่เป็นจริง	4.48	.630	มาก
82	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	4.39	.621	มาก
83	ทุกคนในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	4.34	.664	มาก
84	การเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทีมงาน	4.30	.669	มาก
85	บุคลากรมีความเชื่อมั่นในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	4.30	.633	มาก
86	การมีทีมที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.39	.632	มาก
87	สร้างทีมเพื่อบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง	4.43	.626	มาก
88	อิทธิพลของกลุ่มที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลง	4.31	.694	มาก
89	มีความพร้อมของเทคโนโลยีทางการบริหาร	4.32	.676	มาก
90	ใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อลดระยะเวลาทำงาน	4.31	.688	มาก
91	นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในระบบการทำงานที่ทันสมัย	4.32	.691	มาก
92	บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ	4.48	.646	มาก
93	บุคลากรปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การ	3.90	.754	มาก
94	บุคลากรมีการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	4.40	.622	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
95	กระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	4.38	.647	มาก
96	มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร	4.32	.651	มาก
97	เสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	4.38	.652	มาก
98	ความเต็มใจของบุคลากรที่มีต่อการเปิดรับวัฒนธรรมใหม่	4.31	.646	มาก
199	กระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกัน	4.42	.642	มาก
100	มีการเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง	4.34	.653	มาก
101	มีการละลายพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นแนวเดียวกัน	4.23	.719	มาก
102	สร้างอารมณ์ให้พร้อมสู่การเปลี่ยนแปลง	4.22	.680	มาก
103	เสริมสร้างนิสัยรักการเรียนรู้ให้กับบุคลากร	4.35	.678	มาก
104	เสริมสร้างบทบาทใหม่แก่บุคลากรเมื่อมีเปลี่ยนแปลง	4.31	.679	มาก
105	ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร	4.35	.645	มาก
106	บุคลากรให้ความสำคัญต่อการให้บริการ	4.38	.662	มาก
107	เสริมสร้างความฉลาดทางสังคมให้กับบุคลากร	4.51	.649	มากที่สุด
108	เพิ่มความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารองค์การ	4.33	.662	มาก
109	การที่บุคลากรในองค์การให้กล้ายอมรับความจริง	4.30	.637	มาก
110	การที่บุคลากรมีความสามารถในการควบคุมตนเอง	4.32	.660	มาก
111	เน้นให้บุคลากรมีทักษะที่ยืดหยุ่นหลากหลาย	4.42	.876	มาก
112	ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นพี่น้องในองค์การ	4.37	.665	มาก
113	ส่งเสริมบุคลากรให้รู้จักปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	4.40	.605	มาก
114	คำนึงถึงความสุขของบุคลากรในองค์การ	4.40	.645	มาก
115	การที่บุคลากรสำนึกและให้ความเคารพแก่ผู้ใหญ่	4.42	.630	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
116	การที่บุคลากรมีวุฒิภาวะในการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง	4.43	.615	มาก
117	ค่านึงถึงระบบชาติพันธุ์ของบุคลากรในองค์กร	4.25	.720	มาก
118	ควบคุมดูแลความก้าวหน้าของกระบวนการเปลี่ยนแปลง	4.34	.642	มาก
119	มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.37	.623	มาก
120	พิจารณาความก้าวหน้าในงานของบุคลากร	4.37	.606	มาก
121	มีการมุ่งเน้นความสำเร็จในระยะยาว	4.38	.620	มาก
122	ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทุกฝ่ายในองค์กร	4.52	.540	มากที่สุด
123	ค่านึงถึงผลลัพธ์ขององค์กรที่เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง	4.36	.632	มาก
124	รายงานถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงให้ทุกฝ่ายทราบ	4.37	.612	มาก
125	มีการนิเทศและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	4.62	.570	มากที่สุด
126	ประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอน	4.33	.722	มาก
127	มีกฎหมาย ข้อบังคับ พิจารณาควบคุมไปกับการประเมินการเปลี่ยนแปลง	4.32	.649	มาก
128	มีการจัดการเร่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.18	.716	มาก
129	มีการจัดการความเครียดให้กับบุคลากรในองค์กร	4.14	.694	มาก
130	มีการเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อยุติในเรื่องต่าง ๆ	4.24	.680	มาก
131	มีการควบคุมการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร	4.23	.647	มาก
132	เตรียมพร้อมจัดการกับอุปสรรคขององค์กร	4.29	.625	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
133	มีบุคคลภายนอกให้ร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	4.30	.632	มาก
134	มีองค์การจากภายนอกร่วมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	4.24	.692	มาก
135	การมีบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา	4.30	.638	มาก
136	การมีบทบาทของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลง	4.24	.682	มาก
137	การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองต่อการเปลี่ยนแปลง	4.27	.644	มาก
138	การมีนโยบายจากทางต้นสังกัดมาเกี่ยวข้อง	4.35	.625	มาก
139	การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจของประเทศ	4.41	.661	มาก
140	การตระหนักถึงสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	4.47	.662	มาก
141	การได้รับการยอมรับจากภายนอก	4.37	.612	มาก
142	มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ถูกต้องและยั่งยืน	4.36	.609	มาก
143	มีความมั่นคงในงานของบุคลากรเมื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	3.97	.946	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยรวมแล้วตัวแปรทั้ง 143 ข้อมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.18 – 4.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง .583 – .930 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับของตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยมีตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) มากที่สุด คือ ตัวแปรที่ 54 ผู้บริหารให้เกียรติบุคลากรในองค์การมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.66 รองลงมาคือตัวแปรที่ 125 มีการนิเทศและประเมินผล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) น้อยที่สุด คือ ตัวแปรที่ 17 มีการระบุถึงสิ่งที่เป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 3.18

1.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการวิเคราะห์วิธีสกัดปัจจัย (Principle Component Analysis: PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญในการนำมาสร้างเป็นโครงร่างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณ โดยมีข้อตกลงที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์โดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และมีสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ผลดังตาราง

ตารางที่ 7 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.922
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	34651.869
	df	10153
	Sig.	.000

จากตารางที่ 7 แสดงผลการทดสอบ KMO ของข้อมูลชุดที่เก็บได้จากการวิจัยเท่ากับ .922 แสดงถึง ความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เนื่องจากค่า KMO มีค่าสูง และจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig 0.00 < 0.05) แสดงว่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาจึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 143 ตัวแปร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ค่าไอเกน (Eigenvalues) เท่ากับหรือมากกว่า 1.00 ตามวิธีการของไกเซอร์ (Kaiser) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ตั้งแต่ 0.65 ขึ้นไป และเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยาย

องค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบ (Factor rotation) ด้วยวิธีการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีการใช้แวนริแมกซ์ (Varimax rotation) พบว่า ตัวแปรการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถจัดกลุ่มได้องค์ประกอบตามรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

Total Variance Explained						
Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	50.317	35.187	35.187	17.172	12.008	12.008
2	6.170	4.315	39.501	10.868	7.600	19.608
3	3.753	2.624	42.126	8.768	6.131	25.740
4	3.352	2.344	44.470	7.390	5.168	30.907
5	3.116	2.179	46.649	5.660	3.958	34.865
6	2.869	2.007	48.655	5.363	3.750	38.615
7	2.491	1.742	50.397	4.779	3.342	41.957
8	2.236	1.563	51.961	4.657	3.257	45.213
9	2.142	1.498	53.459	4.567	3.193	48.407
10	2.106	1.472	54.931	2.971	2.077	50.484
11	1.867	1.306	56.237	2.873	2.009	52.494
12	1.821	1.274	57.511	2.359	1.650	54.144
13	1.704	1.192	58.702	2.259	1.580	55.724
14	1.661	1.162	59.864	2.185	1.528	57.252
15	1.598	1.118	60.982	1.896	1.326	58.577
16	1.531	1.071	62.053	1.591	1.113	59.690
17	1.517	1.061	63.114	1.567	1.096	60.786
18	1.395	.976	64.089	1.504	1.052	61.838
19	1.367	.956	65.045	1.500	1.049	62.887
20	1.333	.932	65.977	1.487	1.040	63.927
21	1.292	.903	66.880	1.466	1.025	64.952
22	1.255	.877	67.758	1.459	1.021	65.973

ตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน
 สละสม ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

Total Variance Explained						
Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
23	1.191	.833	68.591	1.435	1.004	66.976
24	1.189	.831	69.422	1.433	1.002	67.979
25	1.178	.824	70.246	1.431	1.001	68.980
26	1.142	.799	71.045	1.390	.972	69.952
27	1.133	.793	71.837	1.377	.963	70.915
28	1.091	.763	72.600	1.353	.946	71.860
29	1.067	.746	73.346	1.333	.932	72.793
30	1.055	.738	74.084	1.324	.926	73.718
31	1.023	.716	74.800	1.315	.920	74.638
32	1.005	.703	75.503	1.236	.864	75.503

จากตารางแสดงจำนวนองค์ประกอบ (Component) และค่าความแปรปรวนของตัวแปร องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 พบว่า มีองค์ประกอบ 32 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบที่ 1-32 สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมทั้งหมดได้เท่ากับ ร้อยละ 75.503

เมื่อพิจารณาค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 ตามวิธีการของไกเซอร์ (Kaiser) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่ามี 4 องค์ประกอบเท่านั้นที่เป็นไปตามเกณฑ์ คือ องค์ประกอบที่ 1 ถึง องค์ประกอบที่ 4 ส่วนที่เหลืออีก 23 องค์ประกอบนั้น ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา คือ องค์ประกอบที่ 10 - 32 นั้น มีจำนวนตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบไม่ถึง 3 ตัว จึงถูกตัดออกทำให้ตัวแปรที่เหลืออยู่ทั้งหมด จำนวน 29 ตัวแปร ตัวแปรที่ถูกตัดออก จำนวน 114 ตัวแปร ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบและตัวแปร ดังตาราง

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
	กลุ่มที่1	กลุ่มที่2	กลุ่มที่3	กลุ่มที่4
ตัวที่ 116	.746			
ตัวที่ 115	.733			
ตัวที่ 113	.731			
ตัวที่ 109	.727			
ตัวที่ 112	.720			
ตัวที่ 110	.717			
ตัวที่ 104	.705			
ตัวที่ 114	.701			
ตัวที่ 118	.693			
ตัวที่ 108	.664			
ตัวที่ 105	.657			
ตัวที่ 10		.739		
ตัวที่ 8		.725		
ตัวที่ 4		.717		
ตัวที่ 11		.707		
ตัวที่ 9		.705		
ตัวที่ 3		.698		
ตัวที่ 7		.694		
ตัวที่ 14		.674		
ตัวที่ 6		.668		
ตัวที่ 12		.663		
ตัวที่ 45			.810	
ตัวที่ 46			.772	
ตัวที่ 44			.735	
ตัวที่ 48			.685	
ตัวที่ 43			.663	
ตัวที่ 136				.765
ตัวที่ 134				.723
ตัวที่ 133				.657
รวม 29 ตัวแปร	11 ตัวแปร	10 ตัวแปร	5 ตัวแปร	3 ตัวแปร

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 5 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 3 ตัวแปร

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญโดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) แล้วได้องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ สอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยแนวคิดทฤษฎี รวมถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกตัวแปรทั้งรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
116	การที่บุคลากรมีวุฒิภาวะในการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง	.746
115	การที่บุคลากรสำนึกและให้ความเคารพแก่ผู้ใหญ่	.733
113	ส่งเสริมบุคลากรให้รู้จักปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	.731
109	การที่บุคลากรในองค์การให้กล้ายอมรับความจริง	.727
112	ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นพี่น้องในองค์การ	.720
110	การที่บุคลากรความสามารถในการควบคุมตนเอง	.717
104	เสริมสร้างบทบาทใหม่แก่บุคลากรเมื่อมีเปลี่ยนแปลง	.705
114	คำนึงถึงความสุขของบุคลากรในองค์การ	.701
118	ควบคุมดูแลความก้าวหน้าของกระบวนการเปลี่ยนแปลง	.693
108	เพิ่มความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารองค์การ	.664
105	ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร	.657
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		17.172
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		12.008
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %)		12.008

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .657 - .746 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 17.172 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)

เท่ากับ 12.008 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %) เท่ากับ 12.008 ซึ่งเมื่อเทียบค่าค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 และเมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 1 แล้ว พบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณสมบัติของตัวบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 1 ว่า “การพัฒนาบุคลากร” (Personnel Development)

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
10	มีการกำหนดภาพขององค์การอย่างชัดเจน	.739
8	มีแผนพัฒนาองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงโดยรวม	.725
4	พัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวกับงาน	.717
11	มีกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง	.707
9	ระบุเป้าหมายขององค์การในอนาคต	.705
3	มีการพัฒนาแนวทางบริหารใหม่	.698
7	พัฒนากลยุทธ์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	.694
14	วิเคราะห์ข้อดีและจุดแข็งขององค์การ	.674
6	มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์	.668
12	มีหลักในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เหมาะสม	.663
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		10.868
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		7.600
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %)		19.608

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .663 - .739 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 10.868 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 7.600 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %) เท่ากับ 19.608 ซึ่งเมื่อเทียบค่าค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 และเมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 2 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝง หรือองค์ประกอบที่ 2 ว่า “การวางแผนกลยุทธ์” (Strategic Planning)

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
45	ผู้บริหารเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	.810
46	ผู้บริหารสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างเต็มที่	.772
44	ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงที่จะทำการเปลี่ยนแปลง	.735
48	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้	.685
43	ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ	.663
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		8.768
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		6.131
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %)		25.740

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .663 - .810 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 8.768 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 6.131 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %) เท่ากับ 25.740 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 และพบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสนใจโดยที่มุ่งไปที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝง หรือองค์ประกอบที่ 3 ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” (Administrators Leadership)

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4

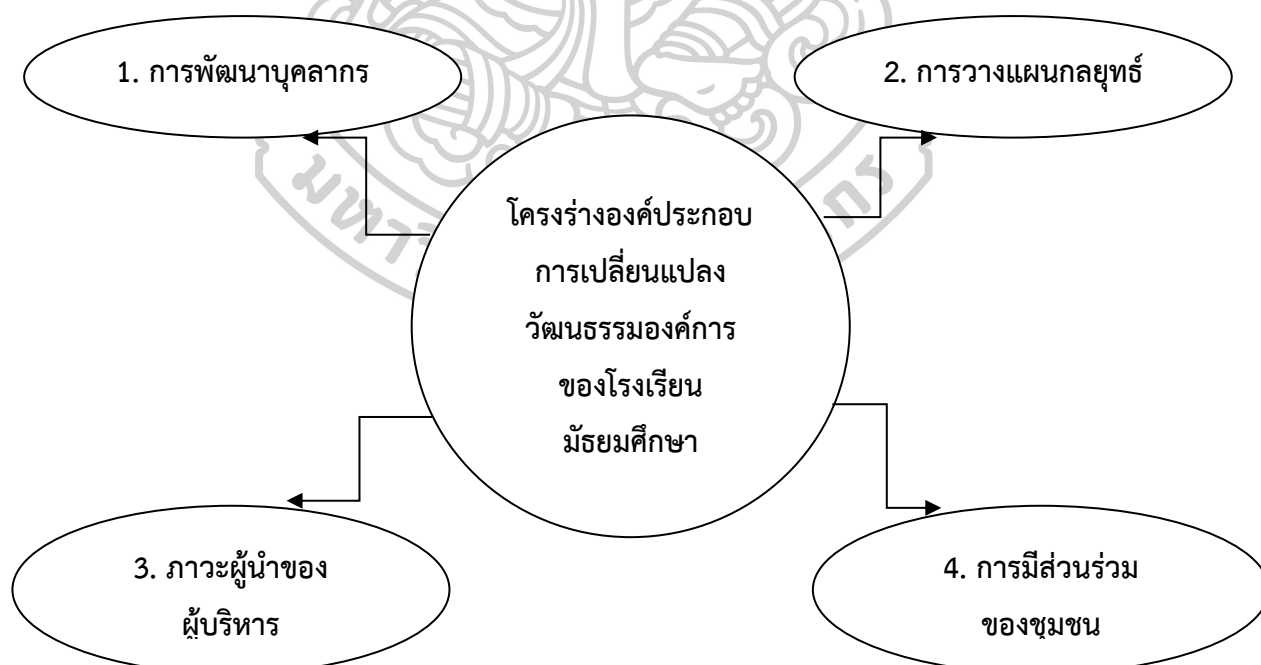
ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
136	การมีบทบาทของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลง	.765
134	มีองค์การจากภายนอกพร้อมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	.723
133	มีบุคคลภายนอกให้ร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	.657
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		7.390
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		5.168
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %)		30.907

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง .657- .765 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 7.390 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 5.168 และมี ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %) เท่ากับ 30.907 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 และเมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 4 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสนใจโดยที่มุ่งไปที่การมีส่วนร่วมของชุมชนภายนอก ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝง หรือองค์ประกอบที่ 4 ว่า “การมีส่วนร่วมของชุมชน” (Participation of Community)

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร
2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์
3. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
4. องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

จากองค์ประกอบเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำมาสร้างเป็นโครงร่างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 โครงร่างองค์ประกอบเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

จากแผนภูมิที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) แล้วได้องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร (X1) 2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ (X2) 3. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X3) และ 4. องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน (X4)

ตอนที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงตรรกะโดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อกัน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์



แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์ มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ ได้แก่ การศึกษาวิจัยของ จารุเนตร เกื้อภักดี เรื่อง แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีดังนี้ 1. ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษา และการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน 2. ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง 3. ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดหาคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจากผลการศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทาง

ต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคตได้

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

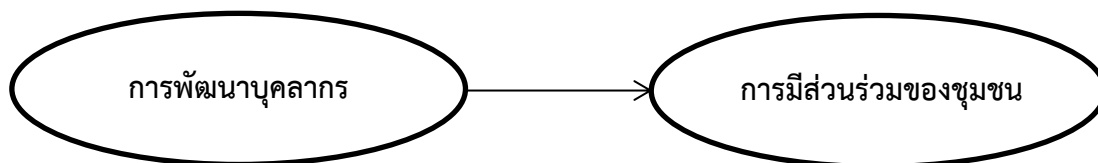


แผนภูมิที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ ได้แก่ การศึกษาวิจัยของ สุรีย์ เข้มทอง เรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก: กรณีศึกษา โรงแรมในจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า สถานประกอบการมีความต้องการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับทักษะ 5 ด้าน คือ 2.1) การจัดการบริการด้วยไมตรีจิต 2.2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2.3) การสื่อสารและการประสานงานกับลูกค้า 2.4) การเป็นผู้นำและผู้ประกอบการในการพัฒนาทีม และ 2.5) ภาษาต่างประเทศ 3) ผู้เข้ารับการอบรมได้ประเมินว่าตนเองมีความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้น หลังได้รับการฝึกอบรมซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้ประกอบการ ข้อเสนอแนะคือภาครัฐควรมีการสนับสนุนการพัฒนาและการฝึกอบรมศักยภาพของบุคลากรในโรงแรมขนาดเล็ก และสถานประกอบการควรร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพการบริการโดยส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับ ณิชกร กริโส วาโร เฟิงส์สวัสดิ์ และ อนันต์ ปานศุภวัชร ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร และพฤติกรรมการสอนของครู โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมการสอนของครูตามสภาพโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารและพฤติกรรมการสอนของครู จำแนกตามประเภทการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมการสอนของครูมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 5) งานวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางพัฒนาภาวะ

ผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารกับพฤติกรรมการสอนของครู มี 2 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี และ 2) มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำไปใช้พัฒนาผู้เรียน

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการมีส่วนร่วมของชุมชน



แผนภูมิที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการมีส่วนร่วมของชุมชน มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ได้แก่ การศึกษาวิจัยของ พัชรินทร์ อิมเพ็ง เรื่อง การพัฒนาบุคลากรอย่างมีส่วนร่วมในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรดิตถ์ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองทั้ง 3 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านการปฏิบัติงานมีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก รองลงมาคือด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ ตามลำดับ การพัฒนาบุคลากรอย่างมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการปฏิบัติงานใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนโดยสำรวจความต้องการของครูผู้สอนในเรื่องสื่อที่ต้องการใช้ในการสร้างผลงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการโดยครูผู้สอนทุกคนเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการผลิตสื่อเพื่อใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานโดยยึดตามหลักสูตรสถานศึกษา และมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลโดยคณะผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันสรุปผลการดำเนินงานตามโครงการ ด้านบุคลิกภาพใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนโดยสำรวจความต้องการในการฝึกเทคนิคการพูด การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการโดยครูผู้สอนเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ปฏิภาณไหวพริบในการพูดต่อสาธารณชนในโอกาสต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลโดยคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมสังเกตการจัดการเรียนรู้ของครู และจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ และด้านความรู้การมีส่วนร่วมในการวางแผนในการกำหนดวิธีการอบรมเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านในหน้าที่กับวิทยากรภายนอกที่มีความถนัดเฉพาะด้านนั้น ๆ รวมทั้งให้ครูผู้สอนทุกท่านที่เข้าร่วมการอบรมเขียนแผนการนำประโยชน์จากการอบรมมาใช้ในการพัฒนางานในสายงานของตนเองเป็นแผนปฏิบัติการ (Action plan) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานให้แก่สถานศึกษา และการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลจากผลลัพธ์ที่เกิดกับสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร เรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า การปรับปรุงพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ครู อาจารย์ คณาจารย์ของโรงเรียนอื่น ๆ รวมทั้งแม่ค้าที่ขายของในโรงเรียน ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน

1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาบุคลากร



แผนภูมิที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาบุคลากร

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาบุคลากร มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ได้แก่ แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558 ที่ได้ระบุว่า สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งมีเป้าหมายที่จะสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยระบุแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญด้าน “การพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ” 2 ประการ คือ 1) การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และ 2) การพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เป็น 3 ประเด็น ดังนี้ 1) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน 2) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ 3) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศริญญา ฉิมพลี และคณะ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครู โรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา ด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1.สภาพความรู้ของบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยาส่วนมากมีระดับคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม มีทัศนคติต่อการวิจัยอยู่ในระดับมาก มีระดับปฏิบัติการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง มีความคาดหวังต่อสภาพปฏิบัติการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด มีดัชนีความต้องการ ด้านการพัฒนาศักยภาพการวิจัยมากที่สุด และมีความรู้ ทัศนคติและสภาพปฏิบัติการวิจัยแตกต่างกันตามสภาพส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2. รูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยาด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิง

ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นร่วมวางแผนเตรียมการ (Plan) 2) ขั้นร่วมสร้างกิจกรรมพัฒนา (Action and Observe) 3) ขั้นร่วมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง (Reflect) 4) การสนับสนุนปัจจัยที่บุคลากรครูต้องการด้านการวิจัยจากต้นสังกัดทุกขั้นตอน (Input) 3. ผลการประเมินรูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยาด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกับความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับ ว่าที่ร้อยตรีหญิงสุพิศ โสภา ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษา โรงเรียนแวงใหญ่วิทยาคม ซึ่งพบว่า ผู้นำระดับสูงจะต้องกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน มีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมนักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่นาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกรวมทั้งส่งเสริมและกระตุ้นการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร โดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงสวัสดิการที่ดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เสาวภา เมืองแก่น และคณะ เรื่อง องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งพบว่า การจัดการความรู้สำหรับองค์การทางการศึกษามีความสำคัญมาก สามารถส่งเสริมผลักดันให้องค์การมหาวิทยาลัยเอกชนไทยไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้อย่างแน่นอน ด้วยองค์ประกอบ สามประการ คือ การกำหนดทิศทางเป้าหมายของการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเป็นระบบและมีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจนในการกำกับติดตามและสร้างความตระหนักรู้แก่บุคลากร รวมถึงนักศึกษา การสร้างการแสวงหาและการกลั่นกรองความรู้อันเป็นการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ มหาวิทยาลัยนับเป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นสูง ขนาดใหญ่ต้องมีการเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ จัดสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรและนักศึกษา จัดให้มีระบบออนไลน์และสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนกานต์ ชวะหา ที่ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเพื่อให้กลยุทธ์นั้นมีความเข้าใจง่ายควรมีการวางแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง มีการสนับสนุนการมอบอำนาจและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้มีความชัดเจนตามแผน จัดพนักงานให้เหมาะสมกับงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงาน

เกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์กร ตรงกับ ชลภัสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บุคคลและกลุ่มบุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผ่านขั้นตอนวิกฤติของการเปลี่ยนสถานะ (Transitional stage) ครอบคลุมไปถึงการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจ ให้มีการขยายผลกระทำการเปลี่ยนแปลงออกไปกว้างขวางมากขึ้น เพื่อเป็นการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นคนที่ปฏิบัติงานในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขข้อนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) ปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทนหรือการถ่ายเลือดใหม่ (New blood) 2) วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ขององค์การ สอดคล้องกับ วิมล ชาตะมีนา วชิรา วราศรัย และ รุ่งทิพย์ จินดาพล ซึ่งได้ รายงานวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการและดำเนินโครงการของอบจ.แพร่และของ อบจ.พิษณุโลก ผลของการรายงานพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ในระดับองค์กร) มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ 1. (1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) ขององค์กร โดยการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้ได้คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นแล้วยังต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการดำเนินงานของจังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับที่สูงกว่า (2) การสร้างความรู้ ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารขององค์กรทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยผู้บริหารได้นำเอาพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร รวมทั้งมีแนวความคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอิสระมุ่งสู่การรับใช้ประชาชนมาถ่ายทอดความรู้และมุมมองให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และมุมมองในการดำเนินงานเปิดกว้างและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้แก่บุคลากรอีกด้วย สอดคล้องกับ จันทะบุน สีปะเสิด พูนศักดิ์ ศิริโสภ และ ศศิธร เขาวรัตน์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงจพาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า 1) ศักยภาพของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้าน ได้แก่ คุณภาพงานรวดเร็ว ถูกต้อง ทักษะการบริหารเวลา และความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน 2) ปัญหาของบุคลากร โดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก เป็นรายด้าน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาทางานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง 3) ความต้องการพัฒนาของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นรายด้าน ได้แก่ คุณสมบัติที่พึงประสงค์ ความรู้ และทักษะตามลำดับ 4) แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (2) การสื่อสารภายในองค์กรที่สร้างความเข้าใจทิศทางการพัฒนาองค์กร (3) การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (5) การพัฒนาที่เน้นบุคลากรเป็นสำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การศึกษาด้วยตนเอง และการมีระบบพี่เลี้ยง ข้อเสนอแนะ ได้แก่ พัฒนาคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ จัดหาแหล่งเรียนรู้หลากหลาย และฝึกปฏิบัติทักษะวิชาชีพ ทักษะคอมพิวเตอร์เพื่องานในสำนักงาน และทักษะภาษาอังกฤษ สอดคล้องกับ เบญญาศิริ งามสะอาด ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในเขตจังหวัดปทุมธานี มีแนวทางตามปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ การปฏิบัติหน้าที่ต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานโครงการ กิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ฝ่ายสภา และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนจังหวัด เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนกำหนดนโยบาย ให้สอดคล้องกับระบบราชการที่ต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาล และลดขั้นตอนการปฏิบัติบริการด้วยน้ำใจใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้ต้องยึดกฎ ระเบียบและบริการด้วยความจริงใจเพื่อการบริการสาธารณะในท้องถิ่น ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรกับระบบให้สิ่งของจูงใจ และด้านการปฏิบัติงาน จึงเกิดประสิทธิผลส่งผลในการพัฒนางานสู่ประชาชนอย่างแท้จริงสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูสิทธิธรรมวิเทศ จารุธมโม เรื่อง การพัฒนาการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักไตรสิกขา โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพ มีจิตสาธารณะกุลศัลทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ผู้บริหารและครูมีศีลธรรม พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ มีคุณธรรม ด้านดำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหารและครูยกย่องผู้ที่ได้รับความสำเร็จและสนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรในโรงเรียนได้รับการเรียนรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ด้านวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร ผู้บริหารและครูสามารถควบคุมตนเองให้อยู่ในศีลธรรม และมีการประชุมแก้ไขปัญหาพร้อมกัน แนวทางการพัฒนาการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ ด้านการวางแผนงานบุคลากร ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการมีระเบียบวินัยแก่

ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และมีคุณธรรม ในสาขาวิชาชีพเข้ามาปฏิบัติหน้าที่อย่างรอบคอบ ด้านดำรงรักษาบุคลากร ควรใส่ใจความทุกข์-สุข ของครู บุคลากรและนักเรียน ด้านวัดผลการปฏิบัติของบุคลากร ควรพิจารณาความสามารถตาม มาตรฐาน มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ยกย่องชมเชยและมอบประกาศนียบัตรเกียรติคุณให้บุคลากรดีเด่น เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และสอดคล้องกับ ดาราวดี เมธนาวิน เรื่อง การ พัฒนาศักยภาพ บุคลากรทางการพยาบาล ในการสร้างงานวิจัยจากงานประจำโรงพยาบาลพะเยา จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาศักยภาพในการทำวิจัย ใช้รูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม ด้วยการให้บุคลากรทางการพยาบาล มีความรู้และทักษะในขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงาน วิจัยจากงานประจำ ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3 ครั้งโดยใช้ปัญหาที่พบจากการทำงานเป็น คำถามในการวิจัยและปฏิบัติงานวิจัยจริงทุกขั้นตอนในการอบรม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง ผู้วิจัย กลุ่มตัวอย่างและวิทยากรที่เลี้ยงตลอดการอบรมผลการพัฒนาศักยภาพในการทำวิจัยจากงาน ประจำ ช่วยให้บุคลากรทางการพยาบาลมีความสามารถในการปฏิบัติ ในขั้นตอนต่าง ๆ ของ การทำงานวิจัยจากงานประจำได้ เกิดแรงจูงใจภายในของการทำวิจัย รับรู้ความสามารถของตนเอง ในการทำวิจัย และสามารถผลิตผลงานวิจัยจากงานประจำที่สามารถแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการได้ โดยมีผลงานวิจัยที่มีการนำเสนอ จำนวน 19 เรื่อง ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเห็นว่า ควรมีหน่วยงาน รับผิดชอบที่ชัดเจน มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล โดยใช้แนวทางที่พัฒนาขึ้นทุกปี อย่างต่อเนื่องและให้ครบทุกกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการสนับสนุนงบประมาณ และจัดหาผู้เชี่ยวชาญ ในการให้คำแนะนำการทำวิจัยแก่บุคลากรทางการพยาบาลที่ผ่านการอบรมแล้ว เพื่อให้สามารถใช้ กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการทำงาน และพัฒนางานประจำที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล สอดคล้องกับ ลินดา เรย์ (Linda Ray) ที่ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาบุคลากร 10 องค์ประกอบด้วยกัน องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในนั้นคือ การวางเป้าหมายขององค์กร โดยทางองค์กรนั้นต้องมีการวางเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน มีเทคนิคแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ที่การวางโปรแกรมในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรและเป้าหมายเพื่อการ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ สอดคล้องกับ ทิฟฟานี แบล็ค (Tiffany Black) ที่ได้กล่าวถึง หลักและเครื่องมือในการนำมาใช้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หนึ่งในนั้นคือ การวางแผน กลยุทธ์ในการพัฒนาและการฝึกอบรม ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะช่วยให้เห็นแนวทางไปสู่เป้าหมาย ในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาและการฝึกอบรมมีการจัดเตรียม การสร้างแรงจูงใจ ในการมีส่วนร่วม กระบวนการนำไปใช้ มีระบบพี่เลี้ยงและผู้ฝึกสอน รวมทั้งการประเมินโปรแกรม การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วย

ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการมีส่วนร่วมของชุมชน มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ ได้แก่ การศึกษาวิจัยของ อาภาศิริ โกฏสิงห์ เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ และคำนิง ทองเกตุ ที่ได้ทำการศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ควรนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการ จัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาและการนำนโยบายจากต้นสังกัดมาวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา, ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษา ควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชน มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล ควรกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ สอดคล้องกับ มาติกา ประชาธิปไตย และ ธรรมนูญ ศรีวิเชียร ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 8 แนวทาง ดังนี้ 1) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดกรอบอัตรากำลังของสถานศึกษา 2) สรรหาและให้ข้อเสนอแนะในการสรรหาบุคคลผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา 3) ประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาทุกด้าน 4) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการพัฒนาวิชาการ 6) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 7) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรของสถานศึกษา 8) ส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะให้ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับ วรารรรถ ฐาปนธรรมชัย ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา เทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบกลยุทธ์ใน 4 ประเด็นได้แก่ 1)กลยุทธ์การส่งเสริม การประชาสัมพันธ์เชิงรุก 2)กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้แก่ประชาชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม

อย่างยั่งยืน 3) กลยุทธ์การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ และ 4) กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกการให้บริการเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้กับประชาชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐฐา เกิดทรัพย์ วนิภาศิริวรสกุล และปฐมชนก ศิริพัชระ เรื่อง การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ศึกษาเปรียบเทียบเทศบาลเมืองลาดสวายกับเทศบาลเมืองบึงยี่โถ ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองลาดสวายเปรียบเทียบกับเทศบาลเมืองบึงยี่โถ ได้แก่

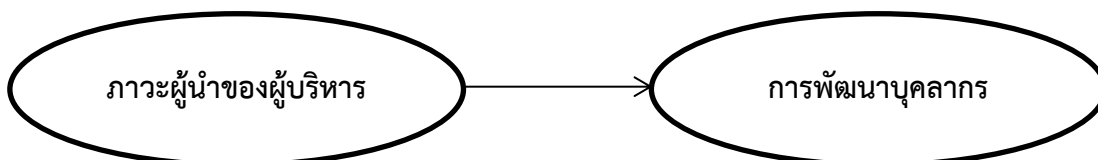
1) การมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เทศบาลเมืองลาดสวายมีส่วนร่วมโดยมีการทำประชาคม เทศบาลเมืองบึงยี่โถมีส่วนร่วมโดยมีการจัดประชุมของคณะผู้บริหารและคณะกรรมการตัวแทนชุมชนเพื่อเสนอสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เทศบาลเมืองลาดสวาย ไม่มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ เทศบาลเมืองบึงยี่โถมีส่วนร่วมโดยนำแผนที่จัดลำดับความต้องการก่อน-หลังก่อนแล้วไปสอบถามตัวแทนประชาชนก่อนนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินแผน เทศบาลเมืองลาดสวายมีส่วนร่วมโดยแต่งตั้งคนของตัวเองไม่มีตัวแทนภาคประชาชน เทศบาลเมืองบึงยี่โถมีส่วนร่วมโดยมีการทำแบบประเมิน แบบสำรวจ และแบบสัมภาษณ์ให้ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องประเมินผลการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป และรูปแบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1) ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน ได้แก่ การรวบรวมปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การจัดเวทีประชุมการแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจกำหนดแผน ขั้นตอนที่ 2) การมีส่วนร่วมในการนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ จัดลำดับความต้องการในการกำหนดวันดำเนินงาน และให้อำนาจในการยุติการดำเนินงานหากพบปัญหาขั้นตอนที่ 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินแผน ได้แก่ การเป็นคณะกรรมการประเมินแผนการกำหนดด้วยตัวชี้วัด (KPI) ในการประเมินและเพื่อพัฒนาแผนในปีต่อไป และ ขั้นตอนที่ 4) การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผน ได้แก่ การวิเคราะห์แผนและการหาแนวทางแก้ไข สอดคล้องกับ ศราวุธ คำแก้ว เรื่อง รูปแบบการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาว่าด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ กระบวนการมีส่วนร่วม 6 ด้าน คือ 1. การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือ 2. การมีส่วนร่วมการวางแผน 3. การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 4. การมีส่วนร่วมการปฏิบัติการ 5. การมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล 6. การมีส่วนร่วมปรับปรุงและพัฒนา และการบริหารจัดการระบบคุณภาพ 7 ด้าน คือ 1. การนำองค์การ 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นบุคลากร 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกัน ร้อยละ 60 ขึ้น ไปว่าในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบมีความสอดคล้องกันตรงกับ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ

สู่ความเป็นเลิศมีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการดังนี้ คือ 1. การนำที่วิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) 2. การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) 3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) 4. การให้คุณค่ากับ คณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) 5. ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) 6. การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) 7. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) 8. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) 9. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship) 10. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) และ 11. มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) และเป็นไปตามองค์ประกอบของระบบ บริหารจัดการองค์กรคุณภาพจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติการ ที่เป็นเลิศขององค์กร (โรงเรียน) ได้ถูกนำมาผนวกเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ 1. การนำองค์กร (Leadership and Management) 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student Quality) 4. การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5. การมุ่งเน้น บุคลากร (Personnel Quality) 6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7. ผลลัพธ์ (Results) สอดคล้องกับ สมจินตนา คุ่มภัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนใน องค์กรบริหารส่วนตำบลต้นแบบที่บูรณาการแผนชุมชนสู่แผนพัฒนาท้องถิ่น จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ชาวชุมชนเห็นว่า อบต. สร้างการมีส่วนร่วมแก่ชาวชุมชน ระดับปานกลาง โดยชาวชุมชน มีส่วนร่วมประชุมหมู่บ้านมากที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ (Sig < 0.05) ได้แก่ อาชีพ รายได้ของชาวชุมชน อบต. ใช้จ่ายจัดกิจกรรมหรือโครงการ อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ และ อบต. สื่อสารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ชาวชุมชนอย่างชัดเจน ซึ่งมีผล ทางบวกแก่การมีส่วนร่วมของชาวชุมชน แต่การให้อิสระแก่ชาวชุมชนดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ กันเองกลับมีผลให้ชาวชุมชนมีส่วนร่วมลดลง สอดคล้องกับ วิลาวัณย์ นาไชยดี เรื่อง การมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาเทศบาลตำบลกมลาไสย อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาเทศบาลตำบลกมลา ไสยได้มี ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาไว้ คือ 1) เทศบาลตำบลกมลาไสยควรพัฒนาและส่งเสริม ให้คณะกรรมการชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบกลยุทธ์และวิธีการที่จะโน้มน้าวให้ คณะกรรมการชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด 2) หาแนวทางร่วมกันที่จะนำนโยบายของเทศบาล ไปปฏิบัติกับชุมชนทั้ง 12 ชุมชน 3) พัฒนาส่งเสริมกระบวนการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องของ กระบวนการมีส่วนร่วมในบทบาทและสิทธิของประชาชน เปิดให้มีการอบรม สัมมนา ทักษะศึกษาดูงาน เพื่อเปิดโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ให้รับรู้เรื่องใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา 4) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและ กิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเสียงตามสายให้ครอบคลุมชัดเจนทุกพื้นที่

ในเขตเทศบาล สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญจันทร์ อุปพงษ์ และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร เรื่อง การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อจัดลำดับความเหมาะสมขององค์ประกอบทั้ง 7 มีดังนี้ คือการวางแผนกลยุทธ์ การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ผลลัพธ์การดำเนินการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้ปกครอง และชุมชน ตามลำดับ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบมีความเหมาะสม สอดคล้องกับ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนประถมศึกษา : การสร้างทฤษฎีจากฐานราก ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริม การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การศึกษา สภาพแวดล้อมชุมชน 2) ยุทธศาสตร์การศึกษาประวัติความเป็นมาและสภาพชุมชน 3) ยุทธศาสตร์ การศึกษาประวัติความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา 4) ยุทธศาสตร์การปรับบุคลิกภาพ การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา 5) ยุทธศาสตร์การปรับบุคลิกภาพการทำงานของครูและบุคลากร ทางการศึกษา และ 6) ยุทธศาสตร์การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลาด จันทรมบัติ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พบว่า กระบวนการมีส่วนร่วม นับเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาในทุก ระดับเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตาม ประเมินผลในกิจกรรม/โครงการของชุมชนเป็นการสร้าง/ปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็น เจ้าของกิจกรรม/โครงการ นั้นการนำองค์ความรู้ในเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา สามารถทำได้ ดังนี้ วิธีการดำเนินการและเป้าหมายของการบริหารและจัดการศึกษาคือต้องยึด หลักการมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่น ภายใต้เงื่อนไข การมีความรู้ และคุณธรรม การดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานการรู้จักตนเอง การช่วยเหลือตนเองการช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน และการสร้างเครือข่าย และต้องสอดคล้องภูมิสังคม ได้แก่ สภาพทางภูมิศาสตร์ สภาพสังคมและ วัฒนธรรมของชุมชน อีกทั้งโรงเรียนต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ และมีความสุข คุณธรรม จริยธรรมยั่งยืน

จากข้อเสนับสนุนดังกล่าวไว้ข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผน กลยุทธ์กับการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน กลยุทธ์กับการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการศึกษาครั้งนี้

1.7 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาบุคลากร



แผนภูมิที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาบุคลากร

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาบุคลากร มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ได้แก่ การศึกษาวิจัยของ ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงคูล เรื่อง แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน บุคคลที่รอบรู้ ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน 3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ 4. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบวิธีความคิด ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการสื่อสารทางความคิด โดยการเล่าเรื่องถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเสมอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนี้ 1. ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้สอนแนะ พี่เลี้ยงและผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มียอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร 3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้รู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร 3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้รักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน 2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถวางแผน

การทำงานทดลองทำ ศึกษาข้อมูล ลงมือปฏิบัติจริง 3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับ พิชญาภา พิมพ์สิงห์ เรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านเทคโนโลยี และด้านเศรษฐกิจ ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ในทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะในการนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล แบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนา วิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และต้องมีการบูรณาการ การพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ จิรัฐ ฉัตรเบญจนันท์ และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำควรมีลักษณะตั้งใจและพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้นำมีการพัฒนาบุคลากร พัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญ ให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการวางแผนอนาคตสำหรับบุคลากรทุกระดับ พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ จิราพร หมวดเพชร เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนเอกชนที่มีผู้บริหารที่สามารถกระตุ้นบันดาลใจให้ครูทำงานอย่างทุ่มเทและมุ่งมั่น ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความกระตือรือร้น อุทิศตนเพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ช่วยทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่า มีความสามารถในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน มีการวางแผนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จะทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอด สอดคล้องกับ อรรวรงค์ จันท์เกษม วรกมล วิเศษศรี และสุภัททา ปินทะแพทย์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต สามารถอธิบายผลการศึกษาได้ดังนี้ จากความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผู้บริหาร ด้านความรู้ความสามารถในระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารมีการคิดวิธีการใหม่แล้วนำมาใช้ในขั้นตอนของการดำเนินงานในองค์กร และเน้นการสร้างความสำเร็จในความเห็นพ้องกันในเรื่องเป้าหมายขององค์กร ให้ความสำคัญกับ

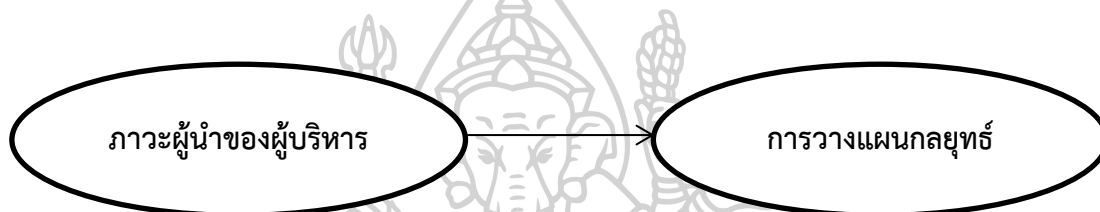
การพัฒนาคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ มุ่งเน้นในคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยมีการให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน และการจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรดนัย ไต้ไรสง เรื่อง ความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทูริ ดิสทริบิวชัน แอนด์ เซลส์ จำกัดพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่า หัวหน้าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาทีมงาน หรือหน่วยงาน มีความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา อธิบายได้ว่าการทำงานอย่างมีความสุขเกิดจากการมีผู้นำที่มีการสร้างและพัฒนาทีมงาน ความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงาน สร้างความเข้าใจที่ดีร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และสามารถดึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาได้ เพื่อให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันด้วยความเป็นมิตร ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางที่ โปร่งใสและชัดเจน และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานอย่างตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ สอดคล้องกับ เรียมใจ คุณสมบัติ เรื่อง ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 โดยพบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา เนื่องจากพฤติกรรมของ ผู้นำที่แสดงออกเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ครูนั้ถือ เชื้อพึง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เชื้อมั่นศรัทธาและนับถือผู้บริหารสถานศึกษาของตนเอง และต้องการเอาเป็น แบบอย่างมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาบุคลากร ผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ สอดคล้องกับ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาวะผู้นำเป็น ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การวางแผน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคคล การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และ 3) ทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความคิดรวบยอด มนุษย์สัมพันธ์ เทคนิควิธี การสอน และ ความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคม ของมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างทุน มนุษย์ (Human Assesst) ขององค์กรสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป สอดคล้องกับ สุพจน์ มิตรยอดวงศ์ ที่ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ

พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ มากเป็นอันดับที่ 3 คือ ด้านการสร้างมนต์ทัศน์ หมายถึง ผู้นำสร้างเสริมให้บุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับการมีมนต์ทัศน์ร่วมกัน มองเห็นปัญหาของ กองทัพอากาศในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง กระตุ้นให้มีส่วนร่วม สร้างเป้าหมายของ กองทัพอากาศให้ชัดเจน ข้าราชการกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าถามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างอิสระ มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้ข้าราชการทุกระดับเรียนรู้สิ่งใหม่ และสามารถถ่ายทอดได้ สร้างเสริมให้ข้าราชการ มีความสุขกับงาน มีเวลาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และมั่นใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานและความก้าวหน้า สรุปจะเห็นได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะ การสร้างมนต์ทัศน์ ของข้าราชการกองทัพอากาศ นั้นจะส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์โดยตรงให้ข้าราชการทุกคน ได้รู้นโยบายผู้บัญชาจากระบบ Digital เพื่อการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ อภิชานีรัตน์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา คือ (1) พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การแสดงจุดมุ่งหมาย สื่อสารถึงวิสัยทัศน์ ปลุกฝังการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจนทั่วทั้งสถานศึกษา ในทุกช่องทางการสื่อสาร 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้ และ 3) การเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร (2) กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงกระบวนการการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 2) การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การทดลอง แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ และ 4) การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้ผู้สอนเกิดการเรียนรู้ในระดับตนเอง ระดับทีม และ (3) บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การมีบรรยากาศของความปลอดภัยทั้งทางด้านกายภาพและเชิงจิตวิทยา 2) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 3) การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวมากขึ้น 4) การเน้นทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจตัดสินใจ และ 5) การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง สอดคล้องกับ นารินทร์ เดชสะท้าน และคณะ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ผู้นำควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ วางแผนการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นอย่างดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เสริมแรงครู ส่งเสริมให้ครูทำผลงานที่เป็นเลิศ และ กำหนดมาตรฐานปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับ วราภรณ์ สุบรรณ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) การบริหารงานบุคคล ในภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากและสอดคล้องกับ เจฟ เอ็ม มิลเลอร์ (Jeff M. Miller) ที่ได้ระบุถึง ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร นั่นคือ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

จากข้อเสนอดังกล่าวไว้ข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาบุคลากร ในการศึกษาครั้งนี้

1.8 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการวางแผนกลยุทธ์



แผนภูมิที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการวางแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอดังกล่าวไว้ข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ ได้แก่ งานวิจัยของ นุชจรินทร์ ปิ่นทอง และมณฑา จำปาเหลือง เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชริดา เหลี่ยมดี, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และเรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่าอยู่ในระดับสูง ($r = .897$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิด มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุดรองลงมาคือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ และ ทักษะการบริหารทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ได้ร้อยละ 80.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุดรองลงมาได้แก่ ด้านมนุษย ด้านเทคนิค ด้านการศึกษาและการสอน และด้านความคิดรวบยอดตามลำดับ สอดคล้องกับ นพพร ลำสัน เรื่อง ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางบวกระดับสูงต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง ($DE = 0.16$) และความสัมพันธ์ของสมรรถนะของผู้บริหารกับความเป็นเลิศของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง ซึ่งหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของความเป็นเลิศของสถานศึกษา คือ การวางแผนกลยุทธ์นั่นเอง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กับ ดาวรรุวรรณ ถวิลการ ที่ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาในวงรอบที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์การสัมมนา การศึกษาเชิงพื้นที่ และ การอภิปรายเป็นคณະนักศึกษา มีความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเองมีความสนใจและให้ความร่วมมือในการสัมมนาเป็นอย่างดี และเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินการและการบริหารจัดการสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ ($\bar{X} = 3.93$) ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.90$) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.89$) ทักษะเชิงมนทัศน์ ($\bar{X} = 3.88$) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.88$) ตามลำดับ ส่วนการศึกษาเชิงพื้นที่พัฒนาให้นักศึกษาได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการคิดวิเคราะห์ที่แยบยล มีการวางแผน และการทำงานอย่างเป็นระบบโดยนักศึกษาสามารถทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ทั้ง SO Strategies, ST Strategies, WO Strategies และ WT Strategies และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่าง

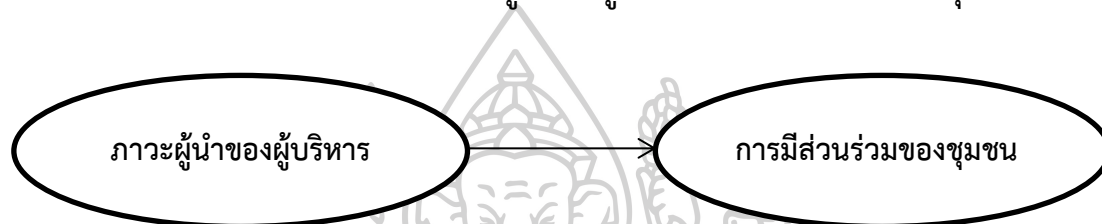
เป็นระบบสำหรับการอภิปรายเป็นคณะ ทำให้ได้ฝึกทักษะการคิดและการวางแผนอย่างเป็นระบบ การติดต่อประสานงาน และการดำเนินงานที่จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของนักศึกษาทุกคน ในการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาอย่างลึกซึ้งซึ่งภายใต้บริบทและข้อมูลเอกสารและการให้ข้อมูลของ ผู้ร่วมวิจัยและผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษา ทำให้นักศึกษาฝึกการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเรียนรู้บทเรียนแห่งความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับกานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ เรื่อง ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ พบว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพ ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบริหารองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่สามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีจิตวิญญาณความเป็นนักบริหาร รวมทั้งบริหารตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านการศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา และมีความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธี พิมพิลา นริสานันท์ เดชสุระ และพรเทพ ฐัฒน เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษารู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ตลอดจนเห็นในความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่ผู้บริหารต้องดำเนินการพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานอันประกอบด้วยคณะครูและบุคลากรทาง การศึกษา นักเรียนรวมถึงผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับ ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และเสกสรร สนวา ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นจิตใจ และผลักดันให้สมาชิกในองค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรประกอบด้วย วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างของพนักงาน และการสร้างความผูกพัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจึงมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธต่อความสำเร็จของงานและการขับเคลื่อนองค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับ ชัยวุฒิ วรพินธุ์ เพ็ญพิสุทธิ์ ไซยกาญจน์ สอาด บรรเจิดฤทธิ์และวิมล หอมยิ่ง ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง ผลการศึกษาพบว่า พบว่า

คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลทางบวกต่อ สมรรถนะการบริหารงานโดยรวมของปลัดเทศบาล คือ ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์และทักษะการสื่อสารบุคลากร มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานปลัดเทศบาลไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ทั้งนี้เนื่องจากปลัดเทศบาลได้แสดงศักยภาพสมรรถนะการบริหารงานของตนเองด้วยความมีวิสัยทัศน์ กว้างไกลให้เห็นเป็นรูปธรรม และมีการผลักดันการเปลี่ยนแปลงบริหารงานได้งานสัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นแม้จะมีปัญหาต่าง ๆ ก็สามารถแก้ไขคล่องไปได้จากการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน นำพาท้องถิ่นนั้นพัฒนาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ โรลลีย์ (Rowley) ได้ศึกษาการเพิ่มพลังอำนาจผู้จัดการ: ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพของผู้จัดการ ดังนั้นพลังอำนาจของ องค์กรจึงถูกชักนำโดยผู้จัดการที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของ ความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำ เชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหาร จัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ และการสร้างสรรค์ โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพนอกองค์กร 2) ความมีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์กรให้ สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมและการสร้าง ระบบเครือข่าย 3) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์กรสู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำที่จะขับเคลื่อน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชน และบริบทอันจะนำไปสู่ ความเป็นสากล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ริชาร์ด โอเชียง โอวโน (Richard Ochieng Owino) ที่ได้ ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการวางแผนกลยุทธ์ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของประเทศ เคนยา กรณีศึกษาในเขตยูริริ รัฐมิกอริ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ ในการดำเนินแนวทาง และเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ประสบการณ์ในการทำงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการทำงานด้านทีม เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้น นอกจากนี้ควรมีการประเมินแผนกลยุทธ์ที่นำมาใช้ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการ ปรับปรุงและนำไปใช้ในโรงเรียนมัธยมต่อไป สอดคล้องกับ บาลด์วิน (Baldwin) 1994 อ้างถึงใน พรพรรณภา อิงพงษ์พันธ์, 2554: 100) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้ง การนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำ รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น สอดคล้องกับ จีบบ คีพเคมบอย คีพทู และ เฟรด มูแกมบี้ มีรีกี (Job Kipkemboi Kiptoo & Fred Mugambi Mwirigi) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร พบว่า ผู้นำในองค์กรนั้นสามารถที่จะเป็นผู้กำหนดหรือวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดเป้าหมายขององค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

จากข้อสนับสนุนดังกล่าวไว้ข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ ในการศึกษาครั้งนี้

1.9 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของชุมชน



แผนภูมิที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

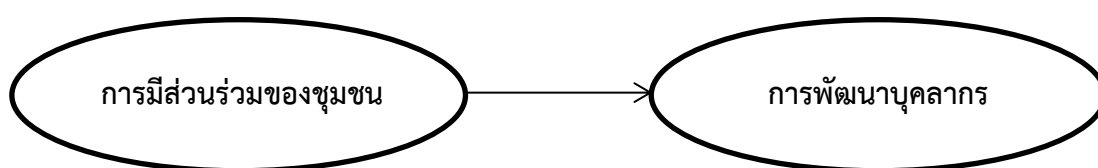
ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของชุมชน มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ได้แก่ งานวิจัยของ สมคิด คำเจริญ และสมบูรณ์ ศิริสรธรที่รัฐ ที่ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลศาลายา พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลศาลายาในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.789$ ที่ระดับนัยสำคัญที่ $.01$ สอดคล้องกับ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา: การสร้างทฤษฎีจากฐานราก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ปัจจัยและเงื่อนไขภายในโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร มี 7 ด้าน ปัจจัยด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 17 ด้าน ปัจจัยด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 ด้าน ปัจจัยด้านโรงเรียน มี 9 ด้าน ปัจจัยและเงื่อนไขภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านชุมชน มีทั้งหมด 19 ด้าน 2) ปัจจัยด้านการเมือง มี 4 ด้าน 3) ปัจจัยด้านงบประมาณ 4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม 5) ปัจจัยด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในชุมชน 6) ปัจจัยด้าน สื่อและเทคโนโลยี 7) ปัจจัยที่เกิดจากข้อเสนอแนะของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สอดคล้องกับ ชิตพร คำวัน ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหาร

ในการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีบทบาทอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 2. ด้านการพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี 3. ด้านการพัฒนาความใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างต่อเนื่อง 4. ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 5. ด้านการพัฒนาให้คิดเป็นทำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลาด จันทร์สมบัติ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พบว่า สิ่งที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จและเป็นปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อพัฒนาสถานศึกษานั้น มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายและจะต้องดำเนินการดังนี้ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียนในสถานศึกษาต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนมาใช้ในการบริหารและสามารถนำแนวคิดปรับประยุกต์ใช้ได้กับการจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารและจัดการบริหารสถานศึกษา ปรับโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับการนำหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนมาใช้ โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดที่นักเรียน และให้ความสำคัญกับชุมชน โดยกำหนดให้มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง 3. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนและสังคม 4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก คือร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบและร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการ 5. การดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษาต้องมีการวางแผนที่ดี มีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงาน และต้องมีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 6. โครงการการ/กิจกรรมที่ดำเนินการต้องมีสอดคล้องกับสภาพทางภูมิศาสตร์ และวิถีชีวิตของคนในชุมชน สอดคล้องกับ การศึกษาวิจัยของ สุธีญา พรหมมาก เรื่อง ภาวะผู้นำกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง พบว่า 1) ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับภาวะผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล เขาชัยสน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง ข้อเสนอแนะจากการวิจัย องค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน ต้องเร่งสร้างความเข้าใจกับภาคประชาชนในพื้นที่เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง รู้ถึงสิทธิ และกระบวนการ การเข้ามีส่วนร่วม จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างฝ่ายบริหารกับประชาชน เพิ่มการประชาสัมพันธ์โครงการกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประชาชนได้ทราบอย่างทั่วถึง

เพิ่มช่องทางการเข้ามีส่วนร่วมให้มากขึ้นสอดคล้องกับ อภิชา ธาณิรัตน์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ สถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา คือ (1) พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การแสดงจุดมุ่งหมาย สื่อสารถึง วิสัยทัศน์ ปลูกฝังการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ทั่วทั้งสถานศึกษา ในทุกช่องทางการสื่อสาร 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้ และ 3) การเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร (2) กระบวนการเรียนรู้ ที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงกระบวนการการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 2) การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การทดลองแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และ 4) การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนานิเทศน์ เพื่อให้ ผู้สอนเกิดการเรียนรู้ในระดับตนเอง ระดับทีม และ (3) บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การมีบรรยากาศของความปลอดภัยทั้งทางด้านกายภาพและเชิงจิตวิทยา 2) การสร้างวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ 3) การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวมากขึ้น 4) การเน้นทำงาน เป็นทีม การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจตัดสินใจ และ 5) การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครองภายนอก สอดคล้องกับ ศุภณัฐ เจริญสุข เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการ ครอบงวนจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้รู้หลักการบริหาร มีแผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีโครงการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีโครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาลการจัดปฏิทิน ประจำวันสำหรับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการศึกษา ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเองและมีโครงการ พัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการ ครอบงวนจะต้องมีโครงการพัฒนาทักษะทางความคิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีแผนการสื่อสาร เป้าหมาย ให้ผู้รู้จักหลักของความพอดี ปรับเปลี่ยนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีแผนการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารและ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครอบงวน พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จต้องจัดโครงการปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัญญา มีแผนการจัดการองค์การที่ทันสมัย การพัฒนาระบบความคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง แผนการจัดการความเสี่ยงที่สามารถจะปฏิบัติงาน ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อกำหนดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและควรมีแผนการส่งเสริมการ มีส่วนร่วมของชุมชน และภาคีเครือข่าย สอดคล้องกับ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่นกับสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นเพื่อให้ เอื้อประโยชน์ต่อกัน ด้วยวิธีการคือ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมกิจกรรม ในสถานศึกษา เชิญบุคคลในชุมชนมาเป็นวิทยากรให้ความรู้ นำเอกสารและสิ่งตีพิมพ์ของชุมชน

มาเผยแพร่ในสถานศึกษา เชิญมาร่วมกิจกรรมพิเศษของสถานศึกษา เป็นต้น สอดคล้องกับ สำเนา
หมิ่นแจ่ม ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง พบว่า ผลจากการพัฒนาทฤษฎีฐานรากได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง 5 ประการได้แก่ การมีอุดมการณ์ (Ideology)
ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) การสร้างแรงบันดาลใจ
(Inspiration) และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory working
culture) และผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดคือการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือ
องค์ประกอบด้าน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.82 สอดคล้อง
กับงานวิจัยของ ประเมษฐ์ จินา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน อสม.: กรณีโรงเรียน อสม.
บ้านสี่แยกสวนป่า ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการ ที่ประสบความสำเร็จ คือภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นเสียสละ มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีการทำงานร่วมกันเป็น
กลุ่ม การมีใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน มีการนำเอาเครื่องมือที่เหมาะสมและทันสมัยเข้ากับบริบท
ของพื้นที่มาใช้ในงาน เป็นต้น รวมทั้งสอดคล้องกับ จิตาภา เร่งมีศรีสุข เรื่อง พุทธภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ซึ่งพบว่า รูปแบบพุทธภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อการสร้างการมีส่วนร่วมเชิง
บูรณาการ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) รูปแบบการสร้างการ
มีส่วนร่วมของผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น ในสภาพปัจจุบัน (2) รูปแบบการสร้างการ
มีส่วนร่วมของผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น ตามหลัก ปาปณิกธรรม 3 (3) รูปแบบการสร้าง
การมีส่วนร่วมของผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และ (4) รูปแบบ
พุทธภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อการสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ เป็นต้น
จากข้อสนับสนุนดังกล่าวไว้ข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการศึกษาครั้งนี้

1.10 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับการพัฒนาบุคลากร



แผนภูมิที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับการพัฒนาบุคลากร

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของชุมชน มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ได้แก่ งานวิจัยของ พัชรา เชื้อประดิษฐ์ เรื่อง แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมในโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมด้านนักเรียนคือ 1) ควรมีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดอบรมให้ความรู้หรือการศึกษาด้วยตนเองในเรื่องการจัดการศึกษาพิเศษ 2) ควรมีการวางแผนดำเนินงานหรือจัดทำแผนประจำปีโดยมีการประชุมจัดตั้งคณะดำเนินงานและจัดทำแผนประจำปี 3) ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ชุมชน การมีส่วนร่วมด้านสภาพแวดล้อม คือ 1) ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อทำกิจกรรม 2) มอบหมายงานให้ผู้มีคุณวุฒิด้านการศึกษาพิเศษมาทำงาน 3) ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมในเรื่องบทบาทหน้าที่ของตนเอง การมีส่วนร่วมด้านกิจกรรมการเรียนการสอน คือ 1) ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) ควรให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3) มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาพิเศษ 4) ควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับชุมชน การมีส่วนร่วมด้านเครื่องมือ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกคือ 1) ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก 2) รัฐ/เขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น 3) ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมสอดคล้องกับ สายฝน อัมรี ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ กาญจนา ทองหล้า ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนของผู้อุปถัมภ์โรงเรียนในฝัน: พหุกรณีศึกษา พบว่า ผลจากการมีส่วนร่วมของผู้อุปถัมภ์ได้ส่งเสริมคุณภาพทางการศึกษา โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ มีงบประมาณเพิ่มมากขึ้น มีเครือข่ายผู้ปกครองในการช่วยเหลือ เป็นที่ยอมรับของชุมชน ด้านในการพัฒนาโรงเรียน ผู้อุปถัมภ์มีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือขั้นตัดสินใจ เป้าหมายของผู้อุปถัมภ์คือเน้นการพัฒนาสภาพทางกายภาพ การพัฒนานักเรียน ผู้บริหาร และทำการพัฒนาครู สอดคล้องกับชัยฤทธิ์ หนูสนั่น เรื่อง การพัฒนาศักยภาพครูในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าผลการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพของครูโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านศักยภาพโครงสร้างการบริหาร การสนับสนุนจากชุมชน มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู สอดคล้องกับ วรวิมล ต๊ะคำวรรณ และเฉลิมชัย สุขจิตต์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า

การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารทั่วไป รองลงมาคือ ด้านการบริหาร บุคลากร ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารวิชาการ ตามลำดับ โดย การมีส่วนร่วม ด้านการบริหารบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และกิจกรรมที่มีส่วนร่วมสูงกว่ากิจกรรมอื่น 3 อันดับแรก คือ การส่งเสริม สนับสนุนโครงการและกิจกรรมพัฒนาครู และบุคลากร อย่างต่อเนื่อง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษามอบหมายหรือ ขอความร่วมมือ และการให้ความร่วมมือในกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมใน การกำหนดแผนพัฒนาครู และบุคลากรของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพร อุตพันธ์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมใน ภาคใต้ ซึ่งพบว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมในภาคใต้ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1. ด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาอบรมคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความรู้ ความเข้าใจในการศึกษา สร้างเครือข่ายวิชาการกับโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ 2. ด้านงบประมาณ ได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนจากชุมชนเข้ามาดู 3. ด้านบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาคุณลักษณะ ของผู้จัดการโรงเรียน การพัฒนาคุณลักษณะของพระสงฆ์และสามเณร สร้างเครือข่ายกับบุคลากร โรงเรียนอื่น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา : การสร้างทฤษฎีจากฐานราก ซึ่งพบว่า ผลกระทบ ของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านครู ได้แก่ 1) ครูมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา 2) ครูได้พัฒนาตนเองให้เป็นครูมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา 2) คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีศักยภาพ สอดคล้องกับ นิภาพร ติมาก สารานู กำจัดภัย และสมพร หลิมเจริญ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมี ส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านบทบาทหน้าที่ของชุมชนต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ด้านความรู้เกี่ยวกับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และ 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากร มีความต้องการมากใน 4 วิธี คือ 1) การศึกษาดูงาน 2) การฝึกอบรม 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ และ 4) การมอบหมายโครงการ 2. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมี ส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการพัฒนาบุคลากร 2) วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร 3) ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร 4) แนวทางการพัฒนาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งสอดคล้องกับ อลิสา มะเซ็ง ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง

แนวทางพัฒนางานประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ควรจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน โดยจัดอบรมและเสริมสร้างทักษะให้กับบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ เช่น การใช้โปรแกรมผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ พัฒนาทักษะในการจัดรายการวิทยุ การอบรมเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการประชาสัมพันธ์เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้แนวทางในการพัฒนา ด้านบุคลากร จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและนำไปสู่การพัฒนางานต่อไป และควรกำหนดอัตรากำลังเพิ่มโดยจะต้องกำหนดคุณวุฒิและประสบการณ์เฉพาะด้านการประชาสัมพันธ์ เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ เพื่อให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์มีความพร้อมในด้านบุคลากรการปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

จากข้อเสนอดังกล่าวไว้ข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนกับการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับการพัฒนาบุคลากร ในการศึกษาครั้งนี้

1.11 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับการวางแผนกลยุทธ์

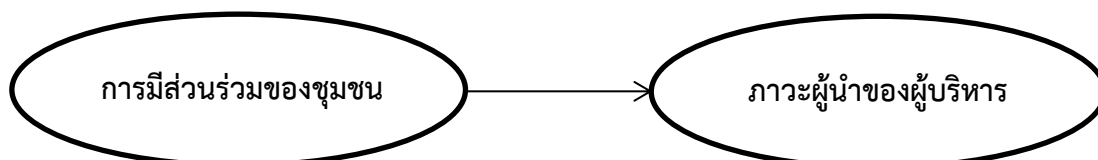


แผนภูมิที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับการวางแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอดังกล่าวไว้ข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชน มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ได้แก่ งานวิจัยของ บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น สอดคล้องกับ เรืออากาศตรี โกษิก เฉลิมหมู่ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเรียนรู้ของนักเรียนจำอากาศ โรงเรียนจำอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเรียนรู้ของนักเรียนจำอากาศโรงเรียนจำอากาศ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเจตคติต่อการเรียน 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านลักษณะมุ่งอนาคต 4) ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนของผู้ปกครองและ 5) ปัจจัยด้านรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นต้น

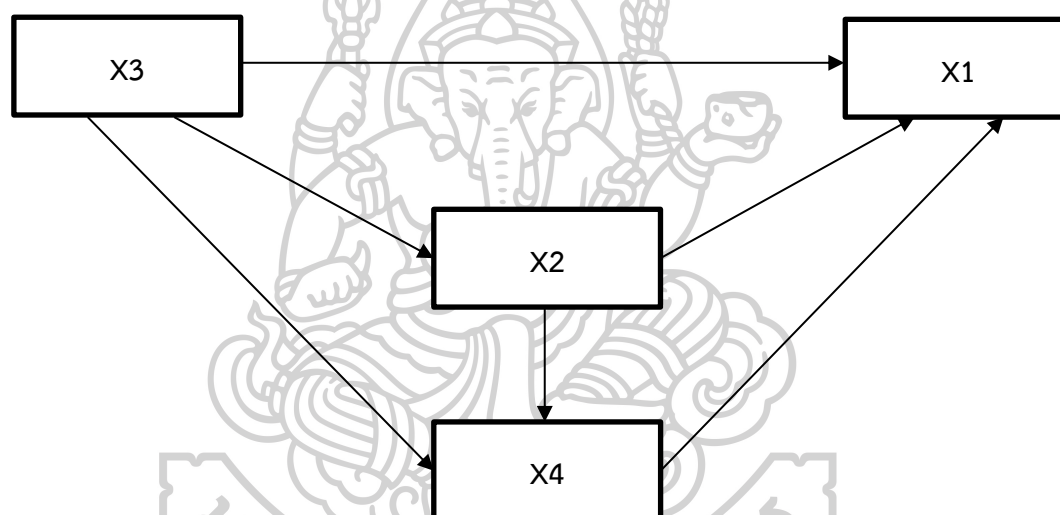
1.12 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร



แผนภูมิที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของชุมชน มีผลการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดที่ยืนยันความสัมพันธ์นี้ ได้แก่ งานวิจัยของวัชรพงษ์ แพร่หลาย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและพัฒนาทักษะการสร้างเครือข่ายให้กับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ กาญจนา ทองหล้า ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนของผู้อุปถัมภ์โรงเรียนในฝัน: พหุกรณีศึกษา พบว่า ผลจากการมีส่วนร่วมของผู้อุปถัมภ์ได้ส่งเสริมคุณภาพทางการศึกษา โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ มีงบประมาณเพิ่มมากขึ้น มีเครือข่ายผู้ปกครองในการช่วยเหลือ เป็นที่ยอมรับของชุมชน ด้านในการพัฒนาโรงเรียน ผู้อุปถัมภ์มีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือขั้นตัดสินใจ เป้าหมายของผู้อุปถัมภ์คือเน้นการพัฒนาสภาพทางกายภาพ การพัฒนานักเรียน ผู้บริหาร และทำการพัฒนาครู และ การรณรงค์ รัตนแสนวงษ์ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อันได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ 3) การมีส่วนร่วม 4) สถานภาพและบทบาทสตรีและ 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

ในการศึกษาครั้งนี้ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลตามแนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อกัน สามารถแสดงรูปแบบตั้งต้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อันได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) คือ (X1) 2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ (X2) 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Administrators Leadership) คือ (X3) และ 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน (Participation of Community) คือ (X4) ที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแสดงออกมาในรูปแบบของแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 17 แสดงรูปแบบตั้งต้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 17 ที่ได้แสดงรูปแบบตั้งต้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งได้จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงตรรกะทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อกัน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (X2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X3) และ การมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) ในส่วนองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X3) มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) การวางแผนกลยุทธ์ (X2) และ การมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) นอกจากนี้ การวางแผนกลยุทธ์ (X2)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X3) ยังมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) โดยส่งผ่านทางการมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) อีกด้วย

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างชุดตัวแปร X1 -X4 ตามรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างชุดตัวแปร

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4
X1	1.000			
X2	.665**	1.000		
X3	.637**	.885**	1.000	
X4	.532**	.624**	.657**	1.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 4 องค์ประกอบ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .254** ถึง .555** และตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้เพื่อให้ได้รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการแสดงผลดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดล โดยมีดัชนีที่ใช้ในการวัดดังกล่าวนี้ คือ

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2) ตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบ โดยพิจารณาความหมายของค่าไค-สแควร์สูง หมายถึง รูปแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากค่าไค-สแควร์ต่ำและเข้าใกล้ศูนย์ หมายถึง รูปแบบมีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความผิดพลาดที่เหมาะสม (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าน้อยกว่า 0.08
3. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-fit indices: GFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป
4. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted-Goodness-of-fit indices: AGFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป
5. ดัชนีความสัมพันธ์ (Relative Fit Index: RFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป

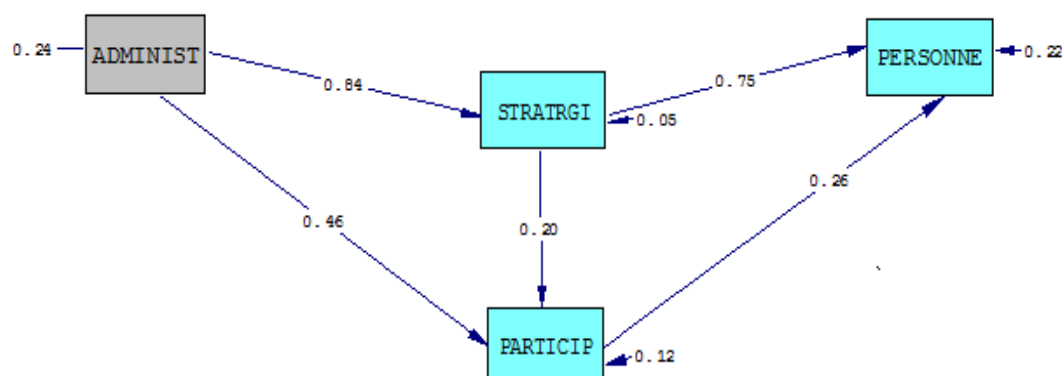
6. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR) ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องดี

ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา นำเสนอดังตารางที่ 20

ตารางที่ 15 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	เกณฑ์ความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์
ค่าไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2)	2.12 (P-value = 0.14552)	แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักว่า รูปแบบตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า p-value ต้องมากกว่า 0.05
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-fit indices: GFI)	0.996	มีค่า 0.90 ขึ้นไป รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted-Goodness-of-fit indices: AGFI)	0.962	มีค่า 0.90 ขึ้นไป รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความสัมพันธ์ (Relative Fit Index: RFI)	0.983	มีค่า 0.90 ขึ้นไป รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR)	0.002	มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA	0.064	มีค่าน้อยกว่า 0.08

จากตารางที่ 20 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 0.00284 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความผิดพลาดที่เหมาะสม (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่า 0.064 ซึ่งค่าสถิติทั้งหมดเหล่านี้ ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด แสดงว่า โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงมีรูปแบบดังต่อไปนี้



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

แผนภูมิที่ 18 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากแผนภูมิที่ 18 ซึ่งได้แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถเขียนเป็นสมการโครงสร้างได้ดังนี้

สมการโครงสร้างที่ 1

PERSONNE = 0.754*STRATRGI + 0.264*PARTICIP, Errorvar.= 0.221 , R_{adj} = 0.465		
Standerr (0.0780)	(0.0780)	(0.0188)
Z-values 9.661	3.391	11.726
P-values 0.000	0.001	0.000

จากสมการข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ (X2) และการมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.754 และ 0.264 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) คือ 0.078 และ 0.0780 ค่าสถิติทดสอบที (t) เท่ากับ 9.661 และ 3.391 ตามลำดับ โดยสรุปการวางแผนกลยุทธ์ (X2) และการมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) โดยมีสัมประสิทธิ์การทำนาย R² ร้อยละ 46

สมการโครงสร้างที่ 2

STRATRGI = 0.840*ADMINIST, Errorvar.= 0.0469 , R_{adj} = 0.783	
Standerr (0.0267)	(0.00400)
Z-values 31.495	11.726
P-values 0.000	0.000

จากสมการข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X3) มีอิทธิพลทางตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์ (X2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.840 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) คือ 0.026 ค่าสถิติทดสอบที (t) เท่ากับ 31.495 โดยสรุปภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X3) มีอิทธิพลทางตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์ (X2) โดยมีสัมประสิทธิ์การทำนาย R² ร้อยละ 78

สมการโครงสร้างที่ 3

PARTICIP = 0.196*STRATRGI + 0.460*ADMINIST, Errorvar.= 0.121 , R_{adj} = 0.440		
Standerr (0.0969)	(0.0920)	(0.0103)
Z-values 2.026	4.993	11.726
P-values 0.043	0.000	0.000

จากสมการข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ (X2) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X3) มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.196 และ 0.460 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) คือ 0.096 และ 0.092 ค่าสถิติทดสอบที (t) เท่ากับ 2.026 และ 4.993 ตามลำดับ โดยสรุปการวางแผนกลยุทธ์ (X2) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X3) มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) โดยมีสัมประสิทธิ์การทำนาย R² ร้อยละ 44

นอกจากนี้จากแผนภูมิที่ 27 สามารถคำนวณหาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมขององค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. อิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (X2) และ การมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) มีค่าเท่ากับ 0.75 และ 0.26 ตามลำดับ

ดังนั้นอิทธิพลอิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (X2) และ การมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) มีค่าเท่ากับ $0.75 + 0.26 = 1.01$

2. อิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X3) ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) ได้แก่

2.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านทางวางแผนกลยุทธ์ (X2) มีค่าเท่ากับ $0.84 \times 0.75 = 0.63$

2.2 ผลทางอ้อมที่ผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) มีค่าเท่ากับ $0.46 \times 0.26 = 0.11$

2.3 ผลทางอ้อมที่ผ่านการวางแผนกลยุทธ์ (X2) และการมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) มีค่าเท่ากับ $0.84 \times 0.20 \times 0.26 = 0.04$

3. อิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบวางแผนกลยุทธ์ (X2) ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) ได้แก่

3.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชน (X4) มีค่าเท่ากับ $0.20 \times 0.26 = 0.05$

ดังนั้นอิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร (X1) ได้แก่ $0.63 + 0.11 + 0.04 + 0.05 = 0.83$

อิทธิพลอ้อมโดยรวม (total indirect effect) ขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร(X1) เมื่อนำอิทธิพลทางตรง + อิทธิพลทางอ้อม พบว่า อิทธิพลรวมทั้งหมด คือ $1.01 + 0.83 = 1.84$

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1. การวิเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพื่อสรุปเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบรูปแบบการวิจัยในประเด็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การใช้ประโยชน์และความถูกต้องครอบคลุม ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ดังตารางที่ 21



ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ของความคิดเห็นจากผู้ช่วยชาอู๋ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็น															
	ความถูกต้อง				เหมาะสม				ความเป็นไปได้				เป็นประโยชน์			
	ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		ไม่เป็นประโยชน์			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. การพัฒนาบุคลากร	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00
2. การวางแผนกลยุทธ์	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00
4. การมีส่วนร่วมของชุมชน	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00
รวม	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100.00	0	0.00

จากตารางที่ 21 พบว่าผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 7 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบข้อค้นพบรูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความถูกต้อง

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องครอบคลุม ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษานั้น มีความเห็นว่ องค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์สถิติถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี และผลการวิจัย จากนักวิชาการและหลักสถิติ

2. ความเหมาะสม

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษานั้น สรุปได้ว่าเนื่องจากเอกสาร งานวิจัย แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ล้วนเป็นเอกสาร งานวิจัยและ แนวคิดสนับสนุนจากต่างประเทศ ซึ่งอาจมีบริบททางวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างจากประเทศไทย ดังนั้นควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย แล้วจึงศึกษาวิธีการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทย

3. ความเป็นไปได้

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษานั้น สรุปได้ว่า ในการนำไปใช้มีความ ความเป็นไปได้ แต่อาจต้องเพิ่มเรื่องของการประเมินและติดตามผลในการเปลี่ยนแปลงเข้าไปด้วย เพื่อความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4. ความเป็นประโยชน์

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ของ องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษานั้น สรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่าเป็นประโยชน์ในการดำเนินการ ซึ่งหลายๆตัวแปร ก่อให้เกิดความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นต้น

จากข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปได้ว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิด ตลอดจนผลการวิจัยของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ โดยพิจารณาจากข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สนับสนุนองค์ประกอบข้างต้น



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3. เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมโครงการวิจัย การดำเนินการวิจัยและการรายงานผลการวิจัย ซึ่งในขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวคิดในการวิจัย
2. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. การวิเคราะห์ ปรับปรุงและการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ต้องการศึกษาแล้วหลังจากนั้นนำผลที่ได้ไปพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 ท่าน และทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้สัมภาษณ์ ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 143 ตัวแปร

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำผลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างข้อคำถามเพื่อศึกษาเกี่ยวกับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert' rating scale) และปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

(Index of item objective congruence: IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถาม ได้คำถามที่มีความเหมาะสม จำนวน 143 ข้อ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 12 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล แห่งละ 3 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 36 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.977 จึงกล่าวได้ว่า แบบสอบถามดังกล่าวนี้ มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถาม จำนวน 143 ข้อ ไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 96 แห่ง แห่งละ 3 ฉบับ รวม 288 ฉบับ โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 2 คน ครู 1 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 92 โรงเรียน รวม 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.83

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ยึดตามจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 276 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานปัจจุบัน รวมทั้งวิเคราะห์ระดับตัวแปรองค์ประกอบเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการคำนวณ จากค่ามัธยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าของระดับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด ต่อมานำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ทำให้ได้องค์ประกอบเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 4 องค์ประกอบเหลือตัวแปร จำนวน 29 ตัวแปร จากนั้น นำทั้ง 4 องค์ประกอบมาสร้างเป็นโครงร่างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path analysis) ขององค์ประกอบเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ ปรับปรุงและการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม

ผู้วิจัยได้เสนอโครงสร้างรูปแบบขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา และโครงสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ผลการพิจารณาตรวจสอบยืนยันผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากร 2. การวางแผนกลยุทธ์ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน

ในส่วนของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
4. การมีส่วนร่วมของชุมชน

โดยในแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิภาวะในการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง การมีสำนึกและให้ความเคารพแก่ผู้ใหญ่ ส่งเสริมบุคลากรให้รู้จักปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง กล้ายอมรับความจริง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพี่น้องในองค์กร การที่บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีการเสริมสร้างบทบาทใหม่แก่บุคลากรเมื่อมีเปลี่ยนแปลง มีการคำนึงถึงความสุขของบุคลากรในองค์กร ควบคุมดูแล

ความก้าวหน้าของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารองค์การ และคำนึงถึงประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร

1.2 องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์การนั้น มีการกำหนดภาพขององค์การอย่างชัดเจน มีแผนพัฒนาองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงโดยรวม มีการพัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวกับงาน มีกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง มีการระบุเป้าหมายขององค์การ ในอนาคตมีการพัฒนาแนวทางบริหารใหม่ พัฒนากลยุทธ์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการวิเคราะห์ข้อดีและจุดแข็งขององค์การ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งมีหลักในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เหมาะสม

1.3 องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหาร เปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารมีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม อย่างเต็มที่ ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ รวมทั้งผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.4 องค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึง การมีบทบาทของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลง มีองค์การจากภายนอกมีส่วนร่วมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีบุคคลภายนอกให้ร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยังมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการพัฒนาบุคลากร โดยผ่านการวางแผนกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชน

โดยเมื่อพิจารณาค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง ความกลมกลืน ความตรงของรูปแบบ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2) มีค่า 2.12 (P-value = 0.14552) แสดงให้เห็นว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักว่ารูปแบบตาม ทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 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

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัยการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพื่อสรุปเป็นรูปแบบการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษานั้น พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ทั้ง 7 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 และรูปแบบความสัมพันธ์นี้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ในการ กำหนดเป็นรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ค้นพบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์เพื่อความชัดเจนและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้ เกิดประโยชน์ดังนี้

องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากร 2. การวางแผนกลยุทธ์ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน

องค์ประกอบทั้งหมดนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับ

แนวคิดทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัยของนักวิชา หน่วยงาน องค์กร สถาบันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ กล่าวคือ ในบรรดา 4 องค์ประกอบนี้ เมื่อเรียงลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาแล้ว สามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

ในส่วนแรกนั้นองค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษามากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องตรงกัน โดยข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ เคนแบรนชาร์ด คอมพานี (Ken Blan Chard Companies) ซึ่งได้กล่าวถึงข้อดีและจุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. สร้างแบบแผนสำหรับการสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่ยั่งยืน
2. สร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมที่มีความสัมพันธ์กัน
3. สร้างแรงกระตุ้นและพัฒนาบุคคลในองค์การ เกี่ยวกับงาน และเป้าหมายของการทำงาน แล้วทำการสนับสนุนพวกเขา
4. เพิ่มตำแหน่งงานในองค์การ และให้ความสนใจ รวมทั้งมุ่งสร้างสรรค์สังคมในองค์การให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น
5. เป็นตัววางแนวทางใน 3 สิ่งที่องค์การคาดหวัง นั่นคือ ค่านิยม ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน และระบบงานที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ Ken Blan Chard Companies นั้น ประกอบด้วย 1. การค้นพบส่วนแรกนั้น คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำระดับสูง และหัวหน้างาน ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การร่วมด้วย 2. การมุ่งสนใจ ผู้นำระดับสูง ต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ชั้นนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหาร ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ที่จะทำการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น หรือ เกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น 3. การวางตำแหน่งงาน ลักษณะการปฏิบัติงานและค่านิยมที่เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมต้องมีความชัดเจน รวมทั้งมีการฝึกอบรมปฏิบัติการภาวะผู้นำในส่วนของผู้นำในองค์การอย่างต่อเนื่อง 4. การประเมินอย่างละเอียด หลังจากการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการประเมินทั้งระบบ ผู้นำระดับสูงต้องมีการทบทวนและตรวจสอบระบบตลอดตนนโยบายและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การทั้งหมดคือ ข้อดีและจุดแข็ง รวมทั้งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ Ken Blan Chard Companies ที่นำไปใช้จริงและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ มาร์ค เบ็บบิท (Mark Babbitt) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ 2. ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง 3. การส่งเสริมความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร 4. การมุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายและการดำเนินงาน 5. การถ่ายทอดเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ ให้กับรุ่นต่อไปหรือการส่งต่อประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น 6. การสร้างความเข้าใจเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความฉลาดทางสังคม และ 7. การเสริมสร้างความรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การให้กับบุคลากร ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่มาร์คได้ให้แนวคิดไว้เกี่ยวกับ

องค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ เซน (Senn) ซึ่งได้เสนอ 4 หลักการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งหนึ่งในหลักการคือ การเน้นการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงบุคลากร สิ่งที่ต้องดูและยังยืมนั้น เพียงแค่องค์การสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน พนักงานทุกคนจะต้องมีการละลายพฤติกรรมและทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สร้างอารมณ์ที่สามารถจะนำไปสู่การเรียนรู้และสร้างทีมงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการขับเคลื่อนหรือการปรับเปลี่ยนพนักงานของพวกเขา ซึ่งมีผลต่อสภาพจิตใจและพฤติกรรมอันนำไปสู่การประสบความสำเร็จ บุคลากรต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ สอดคล้องกับ สิทธิโชค วรานุสันติกุล ที่ได้วางแนวทางมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ ในขั้นตอนที่ 3 ที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงในระดับตัวบุคคล คือ คนทุกคนควรได้รับทราบและได้รับการแนะนำวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย โครงการปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การรวมทั้งบทบาทของเขาในฐานะที่เขาจะช่วยการเปลี่ยนแปลงนี้ให้สำเร็จได้ บุคคลควรได้รับความช่วยเหลือให้สามารถแสดงพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในลักษณะที่เป็นการช่วยเหลืออย่างเอื้ออาทร ระหว่างการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติแบบใหม่ควรมีข้อมูลย้อนกลับให้เขาได้รับทราบเพื่อการปรับปรุงตัว ดังนั้นในระดับนี้เราจะเห็นได้ว่าหน่วยงานที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้อย่างรวดเร็วคือ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เช่นเดียวกับของงานวิจัยของ กรรณิการ์ อินทราย ที่ได้ทำการศึกษา รูปแบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งพบว่า รูปแบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้บริหาร สิ่งแวดล้อม บุคลากร และทรัพยากรด้านเทคโนโลยี กระบวนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย การจัดการกับบุคลากร เป็นต้น

ส่วนต่อมาได้แก่ องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นลำดับที่ 2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องตรงกันกับองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยข้อค้นพบดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับ จิล ไมกี้ และวิกกี วิลเลียมสัน (Jill Mierke & Dr. Vicki Williamson) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า ขอบเขต หรือองค์ประกอบที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การประสบความสำเร็จนั้น ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ด้วยกัน คือ

1. การระบุถึงตัวที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง

ให้ประสบความสำเร็จ 3. การให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร 4. การเตรียมผู้นำในทุก
 ระดับ 5. การเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการจัดการ
 ความเสี่ยง และ 6. คือการตรวจสอบและควบคุมความก้าวหน้า การประเมินผลรวมทั้งการให้รางวัล
 แก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมิท (Smith) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้
 เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ
 ด้วยกัน คือ 1. การเตรียมความพร้อม คือ การส่งเสริมบุคลากร ทางด้านการรับรู้ การสื่อสาร ซึ่งเป็น
 การให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
 ในองค์กร 2. มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่สำหรับแผนการ
 ซึ่งประกอบไปด้วย ช่วงระยะเวลา ตารางการปฏิบัติงาน แผนผังของงาน ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะ
 ได้รับรู้ว่าตนเองมีการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง อันจะทำให้สมาชิกเข้าใจเหตุผลในการ
 เปลี่ยนแปลงและผลที่ตามมา 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีทักษะส่วนบุคคลที่นำไปสู่
 การเปลี่ยนแปลง เข้าใจกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อม
 ในการทำงาน 4. การจัดการความเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องทำการชี้แจงถึงความต้องการบริหารจัดการ
 โดยผู้นำขององค์กรต้องอธิบายถึงเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการสื่อสาร การประชุม
 อภิปราย เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเรียกร้องของสมาชิกในองค์กร พร้อมทั้งหาข้อยุติในที่สุด
 5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีการลงทุนทางด้านทรัพยากร เพื่ออำนวยความสะดวก
 สะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งเงินและเวลา มีการสนับสนุนการฝึกอบรม การเสริมสร้างบทบาทใหม่
 ของพนักงานในองค์กร และ 6. การจัดการแรงต้าน ผู้นำองค์กรต้องมีการวางแผนว่าจะจัดการกับ
 แรงต้านอย่างไร ต้องมีการโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นไป
 ในทิศทางที่ดีและส่งผลทางบวกต่อองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ มิเชล ดรัมม์ (Michelle
 Drumm.) ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้อีก คือ
 1. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กระบวนการของการโน้มน้าวบุคคล เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะการ
 เปลี่ยนแปลงมักจะเริ่มต้นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติจะช่วยให้
 พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 2. การระบุเรื่องราว เป็นเรื่องราวดี ๆ ที่สามารถจะสร้างวิสัยทัศน์ในการให้บริการและเสริมสร้างการ
 เปลี่ยนแปลงได้ และสามารถนำมาใช้งานได้จริงในอนาคต 3. มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การมี
 วิสัยทัศน์ที่แสดงออกอย่างชัดเจนได้นั้น ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่
 เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะต้องพบกับแรงต่อต้าน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่
 ต้องพบเจอ ซึ่งแรงต่อต้านดังกล่าวนี้ ต้องมีระบบการจัดการที่ละเอียดรอบคอบเพราะพนักงาน
 ส่วนใหญ่ล้วนมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของพวกเขา ดังนั้นจึงต้อง
 มีการอธิบายสื่อสารว่า ทำไมวัฒนธรรมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมากและเป็น

ประโยชน์มากที่สุด 4. การพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เน้นย้ำมากในความต้องการการสร้างความคิดริเริ่ม และกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ระบบและกระบวนการเหล่านี้ต้องได้รับการปรับปรุงและสร้างขึ้นใหม่ เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการสร้างกลยุทธ์ใหม่นั้นเป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการ เพราะเป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 5. การระบุเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นที่เล็กทีละน้อยจะช่วยรักษาแนวโน้มของความสำเร็จในระยะยาว การระบุถึงเป้าหมายนั้น จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถกลายเป็นสิ่งที่ประสบความสำเร็จได้ และสามารถที่จะช่วยให้บุคคลนั้นมีความยึดมั่นผูกพันรวมทั้งป้องกันการต่อต้านที่อาจมีการพัฒนาขึ้นด้วย 6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบบการรวบรวมข้อมูลจะต้องมีตัวชี้วัด ซึ่งเป็นตัวชี้วัดถึงผลสำเร็จและความก้าวหน้าของงาน และเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นเรื่องสำคัญมากที่ต้องพิจารณา และ 7. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีการเขียนถึงความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางในส่วนของ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และมันเป็นสิ่งสำคัญมากที่ไม่ควรประเมินค่าต่ำเกินไป ผู้นำนั้นเป็นเสมือนกุญแจที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง โปรแกรมการสื่อสาร วิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้นำล้วนเป็นผู้มอบหมายให้กับพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรแทบทั้งสิ้น และยังสอดคล้องกับ ฟอรัท (Frost) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจริง ๆ ควรเป็นไปตาม วัฏจักรลำดับขั้นของการเปลี่ยนแปลง คือ 1. สภาพเงื่อนไขภายนอก หากเงื่อนไขนี้มีอยู่แสดงว่าสภาพแวดล้อมจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม เงื่อนไขดังกล่าวอันคือสภาพแวดล้อมภายนอกและส่งผลกระทบต่อองค์กร. ในกรณีตัวอย่าง ของโรงเรียน เช่น ความขาดแคลนหรือความอุดมสมบูรณ์ของนักเรียน, เสถียรภาพหรือความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อมภายนอกและความพอเพียงของทรัพยากรหรือ การกระจายตัว ของกลุ่ม เงื่อนไขเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดระดับของภัยคุกคามต่อแหล่งข้อมูลขององค์กร (ข้อมูลบุคคลและเนื้อหา) 2. สภาพเงื่อนไขภายใน เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร มี 4 อย่างที่ควรคำนึงเพิ่มเติม คือ (1) ส่วนเกินของทรัพยากรต่อการเปลี่ยนแปลง (เวลาในการบริหาร) และพลังงานแหล่งเงินทุน และสิ่งอื่น ๆ ที่มีอยู่ในระบบ (2) ความพร้อมของระบบ (ความเต็มใจของสมาชิกส่วนใหญ่ที่จะมีชีวิตอยู่กับความวิตกกังวลที่มาพร้อมกับความไม่แน่นอนจะมีการเปลี่ยนแปลง); (3) การประสานงานและการมีส่วนร่วมประกอบของระบบ และ (4) อำนาจการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการเป็นผู้นำ (ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตทางเลือกขององค์กร) 3. แรงกดดัน ปัจจัยสี่ประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพลดลง (2) ความกดดันจากผู้มีส่วนได้เสีย (3) การเติบโตขององค์กรหรือการลดขนาดความหลากหลายของสมาชิกหรือความซับซ้อนของโครงสร้าง และ (4) การรับรู้วิกฤตการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร 4. เหตุการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมักจะเริ่มขึ้นเมื่อมีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างน้อยหนึ่งเหตุการณ์ ตัวอย่างเช่น (1) ภัยพิบัติด้าน

สิ่งแวดล้อมหรือโอกาสต่าง ๆ เช่นภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจจนวัตรกรรมหรือ การค้นพบตลาดใหม่ ๆ (2) วิกฤติด้านการบริหาร 5. วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม การสร้างวิสัยทัศน์ ของวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่ต้องการมากขึ้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการก้าวไปสู่การก่อตัวของวัฒนธรรม ผู้นำต้องสำรวจความเชื่อ คุณค่า สมมติฐานและพฤติกรรมของวัฒนธรรมที่มีอยู่ขององค์การ หลังจากนั้นพวกเขาพยายามที่จะคาดการณ์สภาพการณ์ในอนาคตและสร้างภาพลักษณ์ขององค์การภายต่อ อนาคตที่จะเกิดขึ้น 6. กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เมื่อมีวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรมใหม่ องค์การเกิดขึ้น องค์การจึงต้องการกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวทางการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม. กลยุทธ์ดังกล่าวหมายถึงกล่าวถึงขั้นตอนทั่วไปในการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การนั่นเอง 7. แผนการปฏิบัติการในการเปลี่ยนวัฒนธรรม ชุดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนสำหรับการจูงใจในการ บริหารและเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลงทำให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่รู้จัก การวางแผนปฏิบัติการ จูงใจจะเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านสร้างความต้านทาน ต่อ การวางแผนการดำเนินการด้านเสถียรภาพ มุ่งเน้นไปที่การจัดตั้งวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป นี่คือการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เป็นความจริงที่ยอมรับได้ 8. เครื่องมือ วิธีการที่จะนำมาใช้ องค์การเลือกแทรกแซงในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยอาศัยความเป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ สำหรับแต่ละขั้นตอนในการดำเนินการและความสามารถของตัวแทนทางการเปลี่ยนแปลง และ 9. การกำหนดวัฒนธรรมใหม่ เมื่อนำแผนการแทรกแซงมาใช้จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมที่กำหนดไว้ ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ครอบคลุมจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ ไชน์ (Schein) ซึ่งได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงในความต้องการของช่วงเวลาที่เราคิดว่าว่างเปล่า หรือถูกทอดทิ้งหรือเป็นช่วงเวลา ที่รู้สึกว่าจะไม่เหมาะสมจนทำให้รู้สึกไม่ดี ทั้งนี้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้น มีขั้นตอนคือ 1. กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2. เริ่มจากผู้บริหารซึ่งต้องมีความตั้งใจจริงและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น 3. ผู้บริหารต้องสื่อสารเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆหรือวัฒนธรรมใหม่ๆเพื่อแนวทางของพฤติกรรม การปฏิบัติของพนักงานที่มีความชัดเจน 4. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่กำลังจะกำเนิดขึ้น ในอนาคต 5. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ ที่กำลังจะเกิดขึ้น 6. ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับความเครียด ความรู้สึกของบุคคลและกลุ่มใน องค์กรรวมทั้งกฎหมายในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งองค์การและความเสมอภาค ของบุคลากรทุกคนที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้ระบุไว้ว่า หลักการแนวคิดเกี่ยวกับ การปรับ/สร้าง วัฒนธรรมองค์การ สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์การต้องมีในการดำเนินการเรื่องนี้ คือ 1. การมีการกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน 2. มีผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรอง

ได้ว่า องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในส่วนต่อมาได้แก่องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นลำดับที่ 3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องตรงกันกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Ken Blan Chard Companies ได้นำเสนอ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ Ken Blan Chard Companies ประกอบด้วย 1. การค้นพบส่วนแรกนั้น คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำระดับสูง และหัวหน้างาน ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์พนักงานในองค์การร่วมด้วย 2. การมุ่งสนใจ ผู้นำระดับสูง ต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ชั้นนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหาร ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ที่จะทำการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น หรือ เกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น 3. การวางตำแหน่งงาน ลักษณะการปฏิบัติงานและค่านิยมที่เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมต้องมีความชัดเจน รวมทั้งมีการฝึกอบรมปฏิบัติการภาวะผู้นำในส่วนของผู้นำในองค์การอย่างต่อเนื่อง และ 4. การประเมินอย่างละเอียดหลังจากการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการประเมินทั้งระบบ ผู้นำระดับสูงต้องมีการทบทวนและตรวจสอบระบบ ตลอดจนนโยบายและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การทั้งหมด สอดคล้องกับแนวคิดของสมิท (Smith) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1. การเตรียมความพร้อม คือ การส่งเสริมบุคลากร ทางด้านการรับรู้ การสื่อสาร ซึ่งเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ 2. มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่สำหรับแผนการ ซึ่งประกอบไปด้วย ช่วงระยะเวลา ตารางการปฏิบัติงาน แผนผังของงาน ซึ่งสมาชิกในองค์การจะรับรู้ได้ว่าตนเองมีการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง อันจะทำให้สมาชิกเข้าใจเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและผลที่ตามมา 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีทักษะส่วนบุคคลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เข้าใจกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4. การจัดการความเปลี่ยนแปลง องค์การต้องทำการชี้แจงถึงความต้องการบริหารจัดการ โดยผู้นำขององค์การต้องอธิบายถึงเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการสื่อสาร การประชุมอภิปราย เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเรียกร้องของสมาชิกในองค์การ พร้อมทั้งหาข้อยุติในที่สุด 5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง องค์การต้องมีการลงทุนทางด้านทรัพยากร เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งเงินและเวลา มีการสนับสนุนการฝึกอบรม การเสริมสร้างบทบาทใหม่ของพนักงานในองค์การ และ 6. การจัดการแรงต้าน ผู้นำองค์การต้องมีการวางแผนว่าจะจัดการกับแรงต้านอย่างไร ต้องมีการโน้มน

นำวให้สมาชิกในองค์การเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นไปในทิศทางที่ดีและส่งผลทางบวก
 ต่อองค์การ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ เซน (Senn) ได้เสนอ 4 หลักการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง
 วัฒนธรรมองค์การ โดยในข้อ 1. นั้นได้ระบุถึง ภาวะผู้นำแบบแบบมีเป้าหมาย คือ การที่ผู้บริหาร
 จะต้องมีทีมในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างของวัฒนธรรม ซึ่งผู้นำต้องมีการกำหนดเป้าหมาย
 ที่ชัดเจนในส่วนของการระบบการทำงานและองค์การ มีเหตุผลที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจที่จะจัดการ
 วัฒนธรรมองค์การให้ประสบความสำเร็จ มีระบบการสนับสนุนทรัพยากรและระบบการวางแผน
 กลยุทธ์ขององค์การ .ในส่วนของ คาเมรอน (Cameron). ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
 องค์การไว้ว่า 7 องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยในข้อที่ 7 ได้ระบุถึง
 การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์กรต้องมีความเป็นผู้นำ มีความเป็นตัวแทน
 และเจ้าของ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ มักเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือโดยไม่ได้ตั้งใจในองค์การ
 และต้องมีผู้นำที่มีกระบวนการกำกับอย่างมีสติและสม่ำเสมอ การจัดการที่ดีนั้นได้รับการเขียน
 เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและทบทวนหลักการความเป็นผู้นำ
 ในการเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว อย่างไรก็ตามควรมีประเด็นสำคัญสองประเด็น หนึ่งคือแต่ละด้านของ
 กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่นความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนการสื่อสารแต่ละครั้ง
 ฯลฯ ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความเป็นเจ้าของในการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบจะ
 ได้รับการปรับปรุงให้ดีที่สุดเมื่อมีการระบุบุคคลที่เฉพาะเจาะจงเป็นเจ้าของความคิดริเริ่มอันจะช่วยให้
 มั่นใจได้ว่ามีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นในวงกว้าง ประการที่สองผู้นำระดับสูงไม่เพียงแต่ต้องเป็น
 ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเท่านั้น แต่กลุ่มผู้นำในอนาคตจะต้องเตรียมพร้อมที่จะ
 เป็นผู้นำองค์การเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกิดขึ้นอีก ความสามารถในการเป็นผู้นำใหม่ที่จะต้อง
 ใช้ในวัฒนธรรมที่ต้องการในอนาคต ต้องมีการระบุความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำในปัจจุบันและ
 ความต้องการความเป็นผู้นำในอนาคตไว้ชัดเจนเป็นข้อ จากนั้นจะต้องมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
 ประสบการณ์ การพัฒนาและโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำที่จำเป็น
 กระบวนการคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งที่จำเป็นต่อวัฒนธรรมองค์การในอนาคตไม่ใช่เพียง
 แค่อสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น รวมทั้งสอดคล้องกับ งานวิจัย ปรเมษฐ์ จินา เรื่อง รูปแบบการบริหาร
 จัดการโรงเรียน อสม.: กรณีโรงเรียน อสม.บ้านสี่แยกสวนป่า ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหาร
 จัดการ ที่ประสบความสำเร็จ คือภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นเสียสละ มีการทำงาน
 แบบมีส่วนร่วมและมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การมีใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน มีการนำเอา
 เครื่องมือที่เหมาะสมและทันสมัยเข้ากับบริบทของพื้นที่มาใช้ในงาน เป็นต้น จากแนวคิด ทฤษฎีและ
 ผลการศึกษาวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
 มัธยมศึกษา

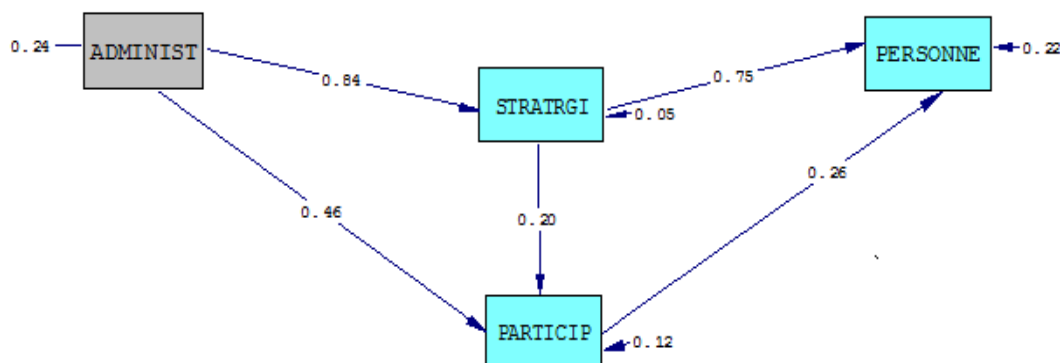
ลำดับต่อมาคือองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นลำดับที่ 4 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องตรงกันกับองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ โฟลซ (Folz) ซึ่งได้เขียนบทความในหัวข้อ How To Change Your Organizational Culture: The first step is defining what values and behaviors you're seeking. ซึ่งได้มีการกล่าวถึง 10 ข้อที่ใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยในข้อที่ 4. ได้กล่าวถึง การมีผู้สนับสนุนที่ชัดเจน สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ฟอรัท (Frost) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ปัจจัย 4 ประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพลดลง (2) การมีส่วนร่วมของเจ้าของจากผู้มีส่วนได้เสีย (3) การเติบโตขององค์กรหรือการลดขนาดความหลากหลายของสมาชิกหรือความซับซ้อนของโครงสร้าง และ (4) การรับรู้วิกฤตการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ในส่วน คูลวินสกี และ ไชมาเยนี (Kulvinskiene & Seimiene) ก็ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจุดมุ่งหมายนั้นคือการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีการวิจัยถึงผลลัพธ์ของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีการบรรยายถึงลักษณะที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและเมทริกซ์ความสัมพันธ์ของการจัดการวัฒนธรรมองค์กรด้วย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีอยู่ 2 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสามารถนำมาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรได้ อันได้แก่ องค์ประกอบทางด้านเทคโนโลยี และ องค์ประกอบทางการเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรนอกเข้ามาในองค์กร และยังสอดคล้องกับ โอดีเมียร์ (Ozdemir) ซึ่งได้ทำการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและคุณภาพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า หลักเกณฑ์สำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ สามารถแสดงได้ ทั้งหมด 6 ข้อ โดยในข้อที่ 5. นั้นได้เน้นถึงการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพนักงานขององค์กรมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินการดังกล่าว ดังนั้นเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในวิธีการต่าง ๆ ทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถยืนยันและรับรองได้ว่า องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา

รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 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 โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล 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 ดังแผนภูมิที่ 19



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

แผนภูมิที่ 19 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิจัยรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาข้างต้น สามารถอภิปรายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบดังกล่าวได้ดังนี้

การที่องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์นั้น อธิบายได้ว่า ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์ทางการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษานั้นเป็นไปได้ในทิศทางใด เนื่องจากเป็นผู้กำหนดและบัญชาการในการวางแผน ซึ่งเมื่อผู้บริหารได้เปิดรับการเปลี่ยนแปลงมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมและปฏิบัติได้ตามแผนที่กำหนดไว้สถานศึกษาจะดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนุชจรินทร์ ปิ่นทอง และมณฑา จำปาเหลือง เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมี

ขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชริดา เหลี่ยมดี, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และเรือเอก อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย เรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า อยู่ในระดับสูง ($r = .897$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิด มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ และ ทักษะการบริหารทุกด้านรวมกันส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ได้ร้อยละ 80.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านมนุษย ด้านเทคนิค ด้านการศึกษาและการสอน และด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ สอดคล้องกับ นพพร ลำสัน เรื่อง ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางบวกระดับสูงต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง ($DE = 0.16$) และความสัมพันธ์ของสมรรถนะของผู้บริหารกับความเป็นเลิศของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง ซึ่งหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของความเป็นเลิศของสถานศึกษา คือ การวางแผนกลยุทธ์ นั่นเอง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญดา รุวรรณ ฤทธิการ ที่ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาในวงรอบที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์การสัมมนา การศึกษาเชิงพื้นที่ และการอภิปรายเป็นคณะนักศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่ายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนเองมีความสนใจและให้ความร่วมมือในการสัมมนาเป็นอย่างดี และเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินการและการบริหารจัดการสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ ($\bar{X} = 3.93$) ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.90$) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.89$) ทักษะเชิงมนทัศน์

($\bar{X} = 3.88$) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.88$) ตามลำดับ ส่วนการศึกษาเชิงพื้นที่พัฒนาให้นักศึกษาได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการคิดวิเคราะห์ที่แยบยล มีการวางแผน และการทำงานอย่างเป็นระบบโดยนักศึกษามีความสามารถทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ทั้ง SO Strategies, ST Strategies, WO Strategies และ WT Strategies และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบสำหรับการอธิบายเป็นคณะ ทำให้ได้ฝึกทักษะการคิดและการวางแผนอย่างเป็นระบบ การติดต่อประสานงาน และการดำเนินงานที่จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของนักศึกษาทุกคน ในการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาอย่างลึกซึ้งภายใต้บริบทและข้อมูลเอกสารและการให้ข้อมูลของ ผู้ร่วมวิจัยและผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษา ทำให้นักศึกษาฝึกการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเรียนรู้บทเรียนแห่งความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับกานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ เรื่อง ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษาเมื่ออาชีพ พบว่า นักบริหารการศึกษาเมื่ออาชีพ ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการบริหารองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่สามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีจิตวิญญาณความเป็นนักบริหาร รวมทั้งบริหารตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทางการศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ การศึกษา และมีความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรี พิมพิลา, นริศนันท์ เดชสุระ และพรเทพ รู้แผน เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษารู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ตลอดจนเห็นในความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่ผู้บริหารต้องดำเนินการพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานอันประกอบด้วยคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนรวมถึงผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับ โรวลีย์ (Rowley) ได้ศึกษาการเพิ่มพลังอำนาจผู้จัดการ: ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพของผู้จัดการ ดังนั้นพลังอำนาจขององค์กรจึงถูกชักนำโดยผู้จัดการที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ประกอบด้วย

คุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ และการสร้างสรรค์โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและ การขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพ นอกองค์กร 2) ความมีไหวพริบเฉียบแหลมในการนำองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่ โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมและการสร้างระบบเครือข่าย 3) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์กร สู่ความเป็นสากล ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจาก ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชน และบริบทอันจะนำไปสู่ความเป็นสากล สอดคล้องกับงานวิจัย ของ ริชาร์ด โอเชียง โอวโน (Richard Ochieng Owino) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำ การวางแผนกลยุทธ์ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของประเทศเคนย่า กรณีศึกษาในเขตยูริริ รัฐมิกอรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการดำเนินแนวทาง และเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในการทำงานด้านทีม เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ควรมีการประเมิน แผนกลยุทธ์ที่นำมาใช้ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการปรับปรุงและนำไปใช้ในโรงเรียนมัธยม ต่อไป สอดคล้องกับ บาลด์วิน (Baldwin, 1994 อ้างถึงใน พรพรรณภา อิงพงษ์พันธ์, 2554: 100) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัย และทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ในโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความ ต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจาก ท้องถิ่น สอดคล้องกับ จ็อบ คีพเคมบอย คีพทู และ เฟรด มูแกมบี มีริกี (Job Kipkemboi Kiptoo & Fred Mugambi Mwirigi) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในองค์กร พบว่า ผู้นำในองค์กรนั้นสามารถที่จะเป็นผู้กำหนดหรือวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนด เป้าหมายขององค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

ในส่วนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรง ต่อองค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของชุมชนนั้น อธิบายได้ว่า การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญ และมีจำเป็นอย่างมากต่อการกำหนดการมีส่วนร่วมของชุมชน หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีเครือข่าย มีการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อมี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้น ผู้บริหารเหล่านั้นล้วนได้รับความช่วยเหลือหรือได้รับการ สนับสนุนจากชุมชนให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด คำเจริญ และ สมบูรณ์ ศิริสรวิทย์ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลสาขลา

พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลศาลายาในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.789$ ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01 สอดคล้องกับ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา: การสร้างทฤษฎีจากฐานราก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย ปัจจัยและเงื่อนไขภายในโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร มี 7 ด้าน ปัจจัยด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 17 ด้าน ปัจจัยด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 ด้าน ปัจจัยด้านโรงเรียน มี 9 ด้าน ปัจจัยและเงื่อนไขภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านชุมชน มีทั้งหมด 19 ด้าน 2) ปัจจัยด้านการเมือง มี 4 ด้าน 3) ปัจจัยด้านงบประมาณ 4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม 5) ปัจจัยด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในชุมชน 6) ปัจจัยด้าน สื่อและเทคโนโลยี 7) ปัจจัยที่เกิดจากข้อเสนอแนะของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สอดคล้องกับ ชิตพร คำวัน ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีบทบาทอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 2. ด้านการพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี 3. ด้านการพัฒนาความรู้ และเรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างต่อเนื่อง 4. ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 5. ด้านการพัฒนาให้คิดเป็นทำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลาด จันทรมบัติ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พบว่า สิ่งที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จและเป็นปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อพัฒนาสถานศึกษานั้น มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายและจะต้องดำเนินการดังนี้ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียนในสถานศึกษาต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนมาใช้ในการบริหารและสามารถนำแนวคิดปรับประยุกต์ใช้ได้กับการจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารและจัดการบริหารสถานศึกษา ปรับโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับการนำหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนมาใช้ โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดที่นักเรียน และให้ความสำคัญกับชุมชน โดยกำหนดให้มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง 3. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนและสังคม 4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก คือร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบและร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการ 5. การดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษาต้องมีการวางแผนที่ดี มีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงาน และ

ต้องมีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 6. โครงการการ/กิจกรรมที่ดำเนินการต้องมีสอดคล้องกับสภาพทางภูมิศาสตร์ และวิถีชีวิตของคนในชุมชน สอดคล้องกับ การศึกษาวิจัยของ สุธีญา พรหมมากร เรื่อง ภาวะผู้นำกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง พบว่า 1) ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง อยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะภาวะผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล เขาชัยสน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำ ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง ข้อเสนอแนะจากการวิจัย องค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน ต้องเร่งสร้างความเข้าใจกับภาคประชาชนในพื้นที่เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง รู้ถึงสิทธิ และกระบวนการ การเข้ามามีส่วนร่วม จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างฝ่ายบริหารกับประชาชน เพิ่มการประชาสัมพันธ์โครงการกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประชาชนได้ทราบอย่างทั่วถึง เพิ่มช่องทางการเข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้นสอดคล้องกับ อภิชา ธาณิรัตน์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา คือ (1) พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การแสดงจุดมุ่งหมาย สื่อสารถึงวิสัยทัศน์ ปลุกฝังการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจนทั่วทั้งสถานศึกษา ในทุกช่องทางการสื่อสาร 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้ และ 3) การเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร (2) กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงกระบวนการการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 2) การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การทดลอง แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ และ 4) การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้ผู้สอนเกิดการเรียนรู้ในระดับตนเอง ระดับทีม และ (3) บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การมีบรรยากาศของความปลอดภัยทั้งทางด้านกายภาพและเชิงจิตวิทยา 2) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 3) การปรับโครงสร้างของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวมากขึ้น 4) การเน้นทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจตัดสินใจ และ 5) การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครองภายนอก สอดคล้องกับ ศุภณัฐ เจริญสุข เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้รู้หลักการบริหาร มีแผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีโครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาลการจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการศึกษา ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเองและมีโครงการ

พัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ การครองคนจะต้องมีโครงการพัฒนาทักษะทางความคิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีแผนการสื่อสาร เป้าหมาย ให้ผู้รู้จักหลักของความพอดี ปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีแผนการพัฒนาเครือข่ายและและการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารและ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองงาน พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จต้องจัดโครงการปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัญญา มีแผนการจัดการองค์กรที่ทันสมัย การพัฒนาระบบความคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง แผนการจัดการความเสี่ยงที่สามารถจะปฏิบัติงาน ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อกำหนดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและควรมีแผนการส่งเสริมการ มีส่วนร่วมของชุมชน และภาคีเครือข่าย สอดคล้องกับ คักดิ์ชัย ภูเจริญ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่นกับสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นเพื่อให้ เอื้อประโยชน์ต่อกัน ด้วยวิธีการคือ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมกิจกรรม ในสถานศึกษา เชิญบุคคลในชุมชนมาเป็นวิทยากรให้ความรู้ นำเอกสารและสิ่งตีพิมพ์ของชุมชนมา เผยแพร่ในสถานศึกษา เชิญมาร่วมกิจกรรมพิเศษของสถานศึกษา เป็นต้น สอดคล้องกับ สำเนา หมิ่นแจ่ม ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง พบว่า ผลจากการพัฒนาทฤษฎีฐานรากได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง 5 ประการได้แก่ การมีอุดมการณ์ (Ideology) ความคิด สร้างสรรค์ (Creative Thinking) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory working culture) และผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดคือการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือ องค์ประกอบด้าน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.82 รวมทั้ง สอดคล้องกับ จิตาภา เร่งมีศรีสุข เรื่อง พุทธภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นเพื่อสร้าง การมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งพบว่า รูปแบบพุทธภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อการสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) รูปแบบการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้นำของผู้บริหารองค์กร ปกครองท้องถิ่น ในสภาพปัจจุบัน (2) รูปแบบการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้นำของผู้บริหารองค์กร ปกครองท้องถิ่น ตามหลัก ปาปนิภธรรม 3 (3) รูปแบบการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้นำของผู้บริหาร องค์กรปกครองท้องถิ่น ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และ (4) รูปแบบพุทธภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ปกครองท้องถิ่น เพื่อการสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ เป็นต้น

ในส่วนขององค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรง ต่อองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรนั้น อธิบายได้ว่า การในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น

การวางแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนคัมภีร์หรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป้าขององค์กร ซึ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบ หรือผู้ที่ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จากการวางแผนนั้นโดยตรงคงหนีไม่พ้นบุคลากรขององค์กรนั้น ดังนั้นหากมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีย่อมส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปในทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศริญา นิมพลี และคณะ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครู โรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา ด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1.สภาพความรู้ของบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทธานั้นส่วนมากมีระดับคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม มีทัศนคติต่อการวิจัยอยู่ในระดับมาก มีระดับปฏิบัติการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง มีความคาดหวังต่อสภาพปฏิบัติการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด มีดัชนีความต้องการด้านการพัฒนาศักยภาพการวิจัยมากที่สุด และมีความรู้ ทัศนคติและสภาพปฏิบัติการวิจัยแตกต่างกันตามสภาพส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2. รูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทธานั้นด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นร่วมวางแผนเตรียมการ (Plan) 2) ขั้นร่วมสร้างกิจกรรมพัฒนา (Action and Observe) 3) ขั้นร่วมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง (Reflect) 4) การสนับสนุนปัจจัยที่บุคลากรครูต้องการด้านการวิจัยจากต้นสังกัดทุกขั้นตอน (Input) 3. ผลการประเมินรูปแบบการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทธานั้นด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกับความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับว่าที่ร้อยตรีหญิงสุพิศ โสภากา ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษาโรงเรียนแนวใหญ่วิทยาคม ซึ่งพบว่า ผู้นำระดับสูงจะต้องกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน มีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมนักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่นาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสมส่งเสริมและกระตุ้นการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากรโดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงสวัสดิการที่ดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวภา เมืองแก่น และคณะ เรื่อง องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งพบว่า การจัดการความรู้สำหรับองค์กรทางการศึกษามีความสำคัญมาก สามารถส่งเสริมผลักดันให้องค์การมหาวิทยาลัยเอกชนไทยไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้อย่างแน่นอน ด้วยองค์ประกอบ สามประการ คือ การกำหนดทิศทางเป้าหมายของการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเป็นระบบและมีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจนในการกำกับติดตามและสร้างความตระหนักรู้

แก่บุคลากร รวมถึงนักศึกษา การสร้างการแสวงหาและการกลั่นกรองความรู้อันเป็นการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ มหาวิทยาลัยนับเป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นสูง ขนาดใหญ่ต้องมีการเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ จัดสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรและนักศึกษา จัดให้มีระบบอิเล็กทรอนิกส์และสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนกานต์ ชวะหา ที่ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ขององค์การมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเพื่อให้กลยุทธ์นั้นมีความเข้าใจง่ายควรมีการวางแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง มีการสนับสนุนการมอบอำนาจและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้มีความชัดเจนตามแผน จัดพนักงานให้เหมาะสมกับงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานเกิดภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์การ ตรงกับ ชลภัสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บุคคลและกลุ่มบุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผ่านขั้นตอนวิกฤติของการเปลี่ยนสถานะ (Transitional stage) ครอบคลุมไปถึงการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจ ให้มีการขยายผลกระทาการเปลี่ยนแปลงออกไปกว้างขวางมากขึ้น เพื่อเป็นการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นคนที่ปฏิบัติงานในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) ปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทนหรือการถ่ายเลือดใหม่ (New blood) 2) วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ขององค์การ สอดคล้องกับ วิมล ชาตะมีนา, วชิรา วราศรัย และรุ่งทิพย์ จินดาพล ซึ่งได้ รายงานวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการและดำเนินโครงการของอบจ.แพร่และของ อบจ.พิษณุโลก ผลของการรายงานพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (ในระดับองค์กร) มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ (1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการทำ การวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) ขององค์กร โดยการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้ได้คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นแล้วยังต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการดำเนินงานของจังหวัด เพื่อให้การ

ดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับที่สูงกว่า (2) การสร้างความรู้ ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารขององค์กรทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยผู้บริหารได้นำเอาพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร รวมทั้งมีแนวความคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอิสระมุ่งสู่การรับใช้ประชาชนมาถ่ายทอดความรู้และมุมมองให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และมุมมองในการดำเนินงานเปิดกว้างและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้แก่บุคลากรอีกด้วย สอดคล้องกับ จันทะบุน สีปะเสิด, พูนศักดิ์ ศิริโสม และศศิธร เขาวรัตน์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงจาปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า 1) ศักยภาพของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้าน ได้แก่ คุณภาพงานรวดเร็ว ถูกต้อง ทักษะการบริหารเวลา และความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน 2) ปัญหาของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้าน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และการตัดสินใจ หรือแก้ไขปัญหาที่รับผิดชอบด้วยตนเอง 3) ความต้องการพัฒนาของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นรายด้าน ได้แก่ คุณสมบัตินี้พึงประสงค์ ความรู้ และทักษะ ตามลำดับ 4) แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (2) การสื่อสารภายในองค์กรที่สร้างความเข้าใจทิศทางการพัฒนาองค์กร (3) การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (5) การพัฒนาที่เน้นบุคลากรเป็นสำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การศึกษาด้วยตนเอง และการมีระบบพี่เลี้ยง ข้อเสนอแนะ ได้แก่ พัฒนาคำแนะนำเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ จัดหาแหล่งเรียนรู้หลากหลาย และฝึกปฏิบัติทักษะวิชาชีพ ทักษะคอมพิวเตอร์เพื่องานในสำนักงาน และทักษะภาษาอังกฤษ สอดคล้องกับ เบญญาศิริ งามสะอาด ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในเขตจังหวัดปทุมธานี มีแนวทางตามปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ การปฏิบัติหน้าที่ต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานโครงการ กิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ฝ่ายสภา และสมาชิกองค์กรบริหารส่วนตำบล ส่วนจังหวัด เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนกำหนดนโยบาย ให้สอดคล้องกับระบบราชการที่ต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาล และลดขั้นตอนการปฏิบัติบริการด้วยน้ำใจใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้ต้องยึดกฎ ระเบียบและบริการด้วยความจริงใจ เพื่อการบริการสาธารณะในท้องถิ่น ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางการบริหารภาครัฐ

แนวใหม่ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรกับระบบให้สิ่งของของใจ และด้านการปฏิบัติงาน จึงเกิดประสิทธิผลส่งผลในการพัฒนางานสู่ประชาชนอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ ลินดา เรย์ (Linda Ray) ที่ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาบุคลากร 10 องค์ประกอบด้วยกันองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในนั้นคือ การวางเป้าหมายขององค์กร โดยทางองค์กรนั้นต้องมีการวางเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน มีเทคนิคแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ที่การวางโปรแกรมในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรและเป้าหมายเพื่อการสร้างคามพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ สอดคล้องกับ ทิฟฟานี แบล็ค (Tiffany Black) ที่ได้กล่าวถึง หลักและเครื่องมือในการนำมาใช้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หนึ่งในนั้นคือ การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาและการฝึกอบรม ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะช่วยให้เห็นแนวทางไปสู่เป้าหมายในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาและการฝึกอบรม มีการจัดเตรียม การสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม กระบวนการนำไปใช้ มีระบบพี่เลี้ยงและผู้ฝึกสอน รวมทั้งการประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วย

ลำดับต่อมาคือ องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของชุมชนนั้น อธิบายได้ว่า การในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น การวางแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนเข็มทิศหรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดหมายหรือเป้าขององค์กร ซึ่งหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นคือ การประสานหรือได้รับความร่วมมือและการส่งเสริมจากชุมชน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสม จึงส่งผลทำให้เกิดความประสานความร่วมมือจากภายนอกได้เป็นอย่างดีด้วย สอดคล้องกับงานวิจัย อภาศิริ โกฏิสงห์ เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ และค่านิง ทองเกตู ที่ได้ทำการศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่าแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ ควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ควรนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาและการนำนโยบายจากต้นสังกัดมาวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา, ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชน

มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล ควรกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ สอดคล้องกับ มาติกา ประชากรศาสตร์ และ ธรรมนูญ ศรีวิเชียร ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 8 แนวทาง ดังนี้ 1) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดกรอบอัตรากำลังของสถานศึกษา 2) สรรหาและให้ข้อเสนอแนะในการสรรหาบุคคลผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา 3) ประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาทุกด้าน 4) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการพัฒนาวិชาการ 6) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 7) วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรของสถานศึกษา 8) ส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะให้ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับ วรารธรรม ฐานธรรมชัย ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา เทศบาลตำบลโพรงมะเดื่ออำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม จากการศึกษาพบกลยุทธ์ใน 4 ประเด็นได้แก่ 1) กลยุทธ์การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 2) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้แก่ประชาชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน 3) กลยุทธ์การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ และ 4) กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกการให้บริการเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้กับประชาชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐฐา เกิดทรัพย์, วณิศาศิริวรสกุล และปฐมชนก ศิริพิชระ เรื่อง การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ศึกษาเปรียบเทียบกับเทศบาลเมืองลาดสวายกับเทศบาลเมืองบึงยี่โถ ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองลาดสวายเปรียบเทียบกับเทศบาลเมืองบึงยี่โถ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เทศบาลเมืองลาดสวายมีส่วนร่วมโดยมีการทำประชาคม เทศบาลเมืองบึงยี่โถมีส่วนร่วมโดยมีการจัดประชุมของคณะผู้บริหารและคณะกรรมการตัวแทนชุมชนเพื่อเสนอสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เทศบาลเมืองลาดสวาย ไม่มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ เทศบาลเมืองบึงยี่โถมีส่วนร่วมโดยนำแผนที่จัดลำดับความต้องการก่อน-หลังก่อนแล้วไปสอบถามตัวแทนประชาชนก่อนนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินแผน เทศบาลเมืองลาดสวายมีส่วนร่วมโดยแต่งตั้งคนของตัวเอง ไม่มีตัวแทนภาคประชาชน เทศบาลเมืองบึงยี่โถมีส่วนร่วมโดยมีการทำแบบประเมิน แบบสำรวจ และแบบสัมภาษณ์ให้ชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องประเมินผลการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงพัฒนา

ต่อไป และรูปแบบการมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1) ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน ได้แก่ การรวบรวมปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การจัดเวทีประชุม การแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจกำหนดแผน ขั้นตอนที่ 2) การมีส่วนร่วมในการนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ จัดลำดับความต้องการในการกำหนดวันดำเนินงาน และให้อำนาจในการปฏิบัติการดำเนินงาน หากพบปัญหาขั้นตอนที่ 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินแผน ได้แก่ การเป็นคณะกรรมการประเมินแผนการกำหนดด้วยตัวชี้วัด (KPI) ในการประเมินและเพื่อพัฒนาแผนในปีต่อไป และ ขั้นตอนที่ 4) การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผน ได้แก่ การวิเคราะห์แผนและการหาแนวทางแก้ไข สอดคล้องกับ ทรายูธ คำแก้ว เรื่อง รูปแบบการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาว่าด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ กระบวนการมีส่วนร่วม 6 ด้าน คือ 1. การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือ 2. การมีส่วนร่วมการวางแผน 3. การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 4. การมีส่วนร่วมการปฏิบัติการ 5. การมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล 6. การมีส่วนร่วมปรับปรุงและพัฒนา และการบริหารจัดการระบบคุณภาพ 7 ด้าน คือ 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นบุคลากร 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์ผู้เกี่ยวข้องชาวมองเห็นที่สอดคล้องกัน ร้อยละ 60 ขึ้นไปว่าในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบมีความสอดคล้องกัน ตรงกับ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศมีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการดังนี้ คือ 1. การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) 2. การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) 3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) 4. การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) 5. ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น (Agility) 6. การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) 7. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) 8. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) 9. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship) 10. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) และ 11. มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) และเป็นไปตามองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการองค์กรคุณภาพจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติการที่เป็นเลิศขององค์กร (โรงเรียน) ได้ถูกนำมาผนวกเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ 1. การนำองค์กร (Leadership and Management) 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย (Student Quality) 4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5. การมุ่งเน้นบุคลากร(Personnel Quality) 6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7. ผลลัพธ์ (Results) สอดคล้องกับ สมจินตนา คุ่มภัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนในองค์การบริหารส่วนตำบลต้นแบบที่บูรณาการแผนชุมชนสู่แผนพัฒนาท้องถิ่น จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ชาวชุมชนเห็นว่า อบต. สร้างการมีส่วนร่วมแก่ชาวชุมชน ระดับปานกลาง โดยชาวชุมชนมีส่วนร่วมประชุมหมู่บ้านมากที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.05) ได้แก่ อาชีพ รายได้ของชาวชุมชน อบต. ใช้กลยุทธ์จัดกิจกรรมหรือโครงการอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และ อบต. สื่อสารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ชาวชุมชนอย่างชัดเจน ซึ่งมีผลทางบวกแก่การมีส่วนร่วมของชาวชุมชน แต่การให้อิสระแก่ชาวชุมชนดำเนินกิจกรรมหรือโครงการกันเองกลับมีผลให้ชาวชุมชนมีส่วนร่วมลดลง สอดคล้องกับ วิลาวัณย์ นาไชยดี เรื่อง การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาเทศบาลตำบลกมลาไสย อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า แนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาเทศบาลตำบลกมลาไสยได้มี ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาไว้ คือ

- 1) เทศบาลตำบลกมลาไสยควรพัฒนาและส่งเสริมให้คณะกรรมการชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบกลยุทธ์และวิธีการที่จะโน้มน้าวให้คณะกรรมการชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด
- 2) หาแนวทางร่วมกันที่จะนำนโยบายของเทศบาลไปปฏิบัติกับชุมชนทั้ง 12 ชุมชน
- 3) พัฒนาส่งเสริมกระบวนการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องของกระบวนการมีส่วนร่วมในบทบาทและสิทธิของประชาชน เปิดให้มีการอบรม สัมมนา ทัศนศึกษาดูงาน เพื่อเปิดโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ให้รับรู้เรื่องใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
- 4) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเสียงตามสายให้ครอบคลุมชัดเจนทุกพื้นที่ในเขตเทศบาล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา: การสร้างทฤษฎีจากฐานราก ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การศึกษาสภาพแวดล้อมชุมชน 2) ยุทธศาสตร์การศึกษาประวัติความเป็นมาและสภาพชุมชน 3) ยุทธศาสตร์การศึกษาประวัติความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา 4) ยุทธศาสตร์การปรับบุคลิกภาพการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา 5) ยุทธศาสตร์การปรับบุคลิกภาพการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 6) ยุทธศาสตร์การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลาด จันทรสมบัติ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พบว่า กระบวนการมีส่วนร่วม นับเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาในทุกๆระดับเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตาม ประเมินผลในกิจกรรม/โครงการของชุมชนเป็นการสร้าง/ปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของกิจกรรม/โครงการนั้น

การนำองค์ความรู้ในเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาสามารถทำได้ ดังนี้ วิธีการดำเนินการและเป้าหมายของการบริหารและจัดการศึกษาคือต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่น ภายใต้เงื่อนไข การมีความรู้ และคุณธรรม การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานการรู้จักตนเอง การช่วยเหลือตนเองการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการสร้างเครือข่าย และต้องสอดคล้องภูมิสังคม ได้แก่ สภาพทางภูมิศาสตร์ สภาพสังคมและวัฒนธรรมของชุมชน อีกทั้งโรงเรียนต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ และมีความสุขคุณธรรม จริยธรรมยั่งยืน

และในส่วนของลำดับสุดท้ายได้แก่ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรนั้น อธิบายได้ว่า การมีสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างชุมชนกับองค์กรหรือสถานศึกษานั้น ชุมชนถือเป็นแหล่งทรัพยากรอันสำคัญที่คอยช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาให้เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการได้ ดังนั้นหากสถานศึกษาหรือองค์กรมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของชุมชนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรา เชื้อประดิษฐ์ เรื่อง แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมในโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมด้านนักเรียนคือ 1) ควรมีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดอบรมให้ความรู้หรือการศึกษาด้วยตนเองในเรื่องการจัดการศึกษาพิเศษ 2) ควรมีการวางแผนดำเนินงานหรือจัดทำแผนประจำปีโดยมีการประชุม จัดตั้งคณะดำเนินงานและจัดทำแผนประจำปี 3) ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ชุมชน การมีส่วนร่วมด้านสภาพแวดล้อม คือ 1) ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อทำกิจกรรม 2) มอบหมายงานให้ผู้มีคุณวุฒิด้านการศึกษาพิเศษมาทำงาน 3) ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมในเรื่องบทบาทหน้าที่ของตนเอง การมีส่วนร่วมด้านกิจกรรมการเรียนการสอน คือ 1) ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) ควรให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3) มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาพิเศษ 4) ควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับชุมชน การมีส่วนร่วมด้านเครื่องมือ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกคือ 1) ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก 2) รัฐ/เขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก 3) ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมสอดคล้องกับ สายฝน อัมรี ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ กาญจนา ทองหล้า ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนของผู้อุปถัมภ์โรงเรียนในฝัน: พหุกรณีศึกษา พบว่า ผลจากการมีส่วนร่วมของผู้อุปถัมภ์ ได้ส่งเสริมคุณภาพทางการศึกษา โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ มีงบประมาณเพิ่มมากขึ้น มีเครือข่ายผู้ปกครองในการช่วยเหลือ เป็นที่ยอมรับของชุมชน ด้านในการพัฒนาโรงเรียน ผู้อุปถัมภ์มีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือขั้นตัดสินใจ เป้าหมายของผู้อุปถัมภ์คือเน้นการพัฒนาสภาพทางกายภาพ การพัฒนานักเรียน ผู้บริหาร และทำการพัฒนาครู สอดคล้องกับชัยฤทธิ์ หนูสนั่น เรื่อง การพัฒนาศักยภาพครูในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าผลการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพของครูโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านศักยภาพโครงสร้างการบริหาร การสนับสนุนจากชุมชน มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของครู สอดคล้องกับ วรวิมล ต๊ะคำวรรณ และเฉลิมชัย สุขจิตต์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารทั่วไป รองลงมาคือ ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารวิชาการ ตามลำดับ โดย การมีส่วนร่วมด้านการบริหารบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และกิจกรรมที่มีส่วนร่วมสูงกว่ากิจกรรมอื่น 3 อันดับแรก คือ การส่งเสริมสนับสนุนโครงการและกิจกรรมพัฒนาครู และบุคลากร อย่างต่อเนื่อง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษามอบหมายหรือขอความร่วมมือ และการให้ความร่วมมือในกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาครู และบุคลากรของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทธพร อุตพันธ์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมในภาคใต้ ซึ่งพบว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมในภาคใต้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1. ด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาอบรมคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในการศึกษา สร้างเครือข่ายวิชาการกับโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ 2. ด้านงบประมาณ ได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนจากชุมชนเข้ามาดู 3. ด้านบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียน การพัฒนาคุณลักษณะของพระสงฆ์และสามเณร สร้างเครือข่ายกับบุคลากรโรงเรียนอื่น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา: การสร้างทฤษฎีจากฐานราก ซึ่งพบว่า ผลกระทบของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านครู ได้แก่ 1) ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา 2) ครูได้พัฒนาตนเองให้เป็นครูมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีศักยภาพ

สอดคล้องกับ นิภาพร ดีมาก สารานุกรม กำจัดภัย และสมพร หลิมเจริญ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา พบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านบทบาทหน้าที่ของชุมชน ต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ด้านความรู้เกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ด้านการมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากร มีความต้องการมากใน 4 วิธี คือ 1) การศึกษาดูงาน 2) การฝึกอบรม 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ และ 4) การมอบหมายโครงการ 2. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการพัฒนาบุคลากร 2) วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร 3) ขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร 4) แนวทางการพัฒนาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งสอดคล้องกับ อลิสา มะเซ็ง ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนางานประชาสัมพันธ์ของ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ควรจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงาน โดยจัดอบรมและเสริมสร้างทักษะให้กับบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ เช่น การใช้โปรแกรมผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ พัฒนาทักษะในการจัดรายการวิทยุ การอบรมเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการประชาสัมพันธ์เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้แนวทางในการพัฒนา ด้านบุคลากร จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและนำไปสู่การพัฒนางานต่อไป และควรกำหนดอัตรากำลังเพิ่มโดยจะต้องกำหนดคุณวุฒิและประสบการณ์เฉพาะด้านการประชาสัมพันธ์ เสนอต่อมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เพื่อให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์มีความพร้อมในด้านบุคลากรการปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

การศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการสนับสนุนแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนหลักการในการบริหารสถานศึกษา และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง รองรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษาก้าวทันและปรับตัวในโลกยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา สามารถนำข้อค้นพบที่ได้นำไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติกับหน่วยงานของตนในบริบทดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ อันได้แก่ 1. การพัฒนาบุคลากร 2. การวางแผนกลยุทธ์ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งในรายละเอียดขององค์ประกอบนั้นพบว่า ข้อค้นพบที่สำคัญประการหนึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การมีส่วนร่วมจากบุคคล องค์กรหรือชุมชนภายนอก ซึ่งในผลการวิจัยโดยส่วนใหญ่ พบว่ามีการเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นจากงานวิจัยเรื่องนี้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจากภายนอกทั้งตัวบุคคล ชุมชนรวมทั้งองค์กร มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพิจารณาในรายละเอียดดังกล่าว และนำไปเป็นองค์ประกอบร่วมกับด้านอื่น ๆ เพื่อทำการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขหรือพัฒนาโรงเรียน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรไป

2. จากผลการวิจัยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากทางตรงและทางอ้อมจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของชุมชน นั้นเป็นการบ่งบอกถึงโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากร ครูและเจ้าหน้าที่ส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพบว่า การพัฒนาบุคลากร หรือตัวบุคลากรนั้นเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นประสบความสำเร็จ โดยการวางโปรแกรมการฝึกอบรม การสนับสนุนเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเหมาะสม

3. จากผลการวิจัยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้รับอิทธิพลทั้งจากทางตรงและทางอ้อมจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญเป็นอย่างมากของการมีส่วนเกี่ยวข้องจากบุคคล องค์กร หรือชุมชนภายนอกในการร่วมมือ สนับสนุน และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน ควรให้ความสำคัญในการกำหนดแผนงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยดึง ชุมชน องค์กรหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดี อันส่งผลต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. จากผลการวิจัยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในองค์การ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องให้ความสำคัญในการจัดทำกรวางแผนกลยุทธ์ให้ถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องและรองรับกับบริบทของสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

5. จากผลการวิจัยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นทางโรงเรียนจึงควรมีการส่งเสริมให้ทั้งผู้บริหาร และบุคลากรได้รับการพัฒนาในส่วนของภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทุกคนมีคุณสมบัติและพร้อมรับ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยผ่านทางกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรส่งเสริมให้มีการวางแผนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม เช่น การอบรมเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรที่เป็นต้องการในศตวรรษที่ 21 การให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความเป็นผู้นำและเพิ่มความสามารถในการปรับตัว โดยการให้ไปศึกษาดูงาน ให้การมอบหมายงานในโอกาสต่าง ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์จริง มีประกาศหรือมีการชี้แจงถึงรายละเอียดอย่างชัดเจนในการเลื่อนขั้นของบุคลากร ส่งเสริมความสุขของบุคลากร โดยการจัดกิจกรรม เช่น วันปีใหม่ วันสถาปนาโรงเรียน เป็นต้น ควรมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่เป็นบุคลากรปัจจุบันได้พบปะใกล้ชิดกับคณะผู้บริหาร บุคลากรผู้เกษียณอายุราชการไปแล้ว หรือแม้แต่บุคลากรภายนอก ผ่านทางกิจกรรมวันสำคัญเช่น การรดน้ำดำหัวขอพรผู้ใหญ่ การประชุมการจัดงานวันสำคัญต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เรียนรู้หลักในการทำงาน รู้จักการปรับตัวและ รู้จักการวางตัวเมื่ออยู่กับผู้ใหญ่ในสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่บุคลากรพึงมีในอนาคต

2. ควรมีการส่งเสริมให้ชุมชน องค์การภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาหรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียน เพราะชุมชน องค์การภายนอกเป็นตัวจักรสำคัญในการระดมทุน หรือทรัพยากรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทางโรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การคัดเลือกผู้ปกครองเครือข่าย การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การเชิญวิทยากรจากท้องถิ่นเข้ามาในความรู้ในบทเรียนต่าง ๆ การเชิญบุคคลภายนอกมาเป็นเกียรติในงานหรือวาระสำคัญของโรงเรียน เช่น การทำบุญโรงเรียน เป็นต้น หรือแม้แต่การพิจารณาให้รางวัลเพื่อยกย่องบุคคลหรือชุมชนในการทำความดีหรือแบบอย่างในโอกาสต่าง ๆ เช่น การคัดเลือกศิษย์เก่าดีเด่น การคัดเลือกชุมชนที่มีระบบการดูแลสมาชิกในชุมชนอย่างเหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้

เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชนภายนอกทั้งสิ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการที่โรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากชุมชนเพื่อเดินหน้าสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. ควรมีการส่งเสริม และพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต สามารถทำได้โดยการจัดตั้งคณะกรรมการการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยการคัดเลือกจากทั้ง ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คุณครูประจำการ บุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ตัวแทนชุมชน มาร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนที่เหมาะสมต่อไป

4. ควรมีการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งบุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือการทำงานในอนาคต โดยการออกไปศึกษาดูงาน การจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับหัวข้อภาวะผู้นำในองค์กร การมอบหมายโครงการหรือการมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรรับตำแหน่งหัวหน้างานนั้น ๆ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วน ofหน่วยงานสังกัดอื่นด้วย เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษารายละเอียดของแต่ละด้านของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างละเอียด เพื่อให้ได้รับองค์ความรู้ที่มีความลึกซึ้งยิ่งขึ้น

3. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อนำไปวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการปฏิบัติเมื่อต้องประสบอุปสรรคหรือปัญหาต่าง ๆ ต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรรณิการ์ อินทราย. “รูปแบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้
ในสถานศึกษาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.” ปรินญาศึกษาศาสตร์ดุสิต
บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย,
2553.

กลุ่มวิจัยพัฒนากฎหมายคดีความและนิติการ. **คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล.**
เข้าถึงเมื่อ 28 ธันวาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://kormor.obec.go.th/arti/arti002.pdf>.

กาญจนา ทองหล้า. “การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนของผู้อุปถัมภ์โรงเรียนในฝัน: พหุกรณีศึกษา.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์. “เรื่อง ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.”
วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
8, 1 (มกราคม-เมษายน 2557): 1-16.

การุณันท์ รัตน์แสนวงษ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน.”
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา
ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2555.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. “เมืองปกครองดี ธรรมาภิบาลในการบริหารเมือง.” **วารสารวิชาการ
ศิลปศาสตร์ประยุกต์** 1, 1 (2551): 36-44.

โกษิก เฉลิมหมู่. “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเรียนรู้ของนักเรียนจำอากาศ โรงเรียน
จำอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ.” การนำเสนอผลงานวิจัยและการประชุมสัมมนา
การบริหารการศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 1, 2015.

จันทะบูน สีปะเสียด, พูนศักดิ์ ศิริโสม และศศิธร เขาวรัตน์. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
แผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงจาปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว.” **วารสารวิชาการการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม**
5, ฉบับพิเศษ (2018): 23-30.

จารุเนตร เกื้อภักดี. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลรัตนโกสินทร์.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ
และภาคเอกชน, 2559.

- จิตาภา เร่งมีศรีสุข. “พุทธภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.” รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2560.
- จิตรสุดา ลิ้มเกรียงไกร. **การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ.** เข้าถึงเมื่อ 6 มีนาคม 2562. เข้าถึงได้จาก www.happy-workplace.com/userfiles/151.pdf.
- จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์ และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา** (2559): 146-161.
- จิราพร หมวดเพชร. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2558.
- จุฑารัตน์ นิรันดร. “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- ฉลาด จันทสมบัติ. “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น.” **วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 2, 1 (มกราคม-เมษายน 2553): 175-189.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และเสกสรร สนวา. “พฤติกรรมผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร.” **วารสารสังคมศาสตร์ นิติรัฐศาสตร์** 1, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 104-124.
- ชนกานต์ ขาวะหา. “กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม.” **วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ** 9, 2 (พฤศจิกายน 2557): 70-77.
- ชรีดา เหลี่ยมดี, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.” **วารสารบริหารการศึกษา มศว.** 15, 28 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 159-171.
- ชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. “ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” **Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University** 9, 1 (January-June 2017): 202-212.
- ชัยฤทธิ์ หนูสนั่น. “การพัฒนาศักยภาพครูในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี** 2, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2553): 86-96.
- ชัยวุฒิ วรพินธุ์, เพ็ญพิสุทธิ์ ไชยกาญจน์, สอาด บรรเจิดฤทธิ์, และวิมล หอมยิ่ง. “คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมีอาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง.” **วารสารสมาคมนักวิจัย** 19, 1 (มกราคม-เมษายน 2557): 86-96.

- ชิตพร คำวัน. “บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี.” *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย, 2555.*
- ชูลีพร เกลี้ยงสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์. “กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์* 5, 1 (มกราคม-เมษายน 2558): 86-98.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. “การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน Establishing School - Community Relationships.” *Veridian E-Journal, Silpakorn University, ฉบับ ภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ* 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 1342-1354.
- ณรงวิทย์ แสนทอง. *วัฒนธรรมองค์กร: คุณค่าที่หาซื้อไม่ได้ แต่สร้างได้.* นนทบุรี: ไอดีซี พรีเมียร์ จำกัด, 2553.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2551.
- ณัฐภา เกิดทรัพย์, วณิภาศิริวรสกุล และปฐมชนก ศิริพัชระ. “การมีส่วนร่วมในกระบวนการแผน ยุทธศาสตร์ศึกษาเปรียบเทียบกับเทศบาลเมืองลาดสวายกับเทศบาลเมืองบึงยี่โถ.” *วารสารวิจัย ราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559): 40-52.
- ณัฐวี โฆษะฐิ. *ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในรัฐวิสาหกิจ.* เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2561. เข้าถึงได้จาก www.sasinconsulting.com/.../Challenges-of-state-owned-enterprises-on-cultural-chang.
- ณิกร กรีโส, วาโร เฟ็งสวัสดิ์ และอนันต์ ปานศุภวัชร. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการนิเทศของ ผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2.” *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม* 2, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2555): 78-83
- ดาราวดี เมะนาวิน. “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาล ในการสร้างงานวิจัยจากงานประจำ โรงพยาบาลพะเยา จังหวัดพะเยา.” *วารสารกองการพยาบาล* 36, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2552): 46-55.
- ดาวรรุวรรณ ถวิลการ. “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.” *Journal of Education Khon Kaen University (Graduate Studies Research)* 11, 1 (February 2018): 56-66.

นพพร ถ้ำสัน. “ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา.” **วารสาร**

บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2558): 136-149.

นันทพร แสงอุไร, สุพรรณิ สมานญาติ และนภัทร์ แก้วนาค. “การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพ

โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารปัญญา**

ทัศน์ 8, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 134-143.

นารินทร์ เดชสะท้อน, ชัยยนต์ เพาพาน และศักดิ์สิทธิ์ ฤทธิลัน. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.”

วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 1, 3 (2557): 83-99.

นิภาพร ดีมาก, สารานุกิจ กิจจัดภัย และสมพร ทิพย์เจริญ. “รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้าง

ประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารบัณฑิตศึกษา**

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 11, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม

2560): 87-99.

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง และมณฑา จำปาเหลือง. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต

10.” **Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์**

สังคมศาสตร์ และศิลปะ 9, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 801-814.

บริษัทที่พระยาการพิมพ์. “เผยสภาวะการศึกษาไทยปี 58-59” **หนังสือพิมพ์เดลินิวส์** (21 ธันวาคม

2559). เข้าถึงเมื่อ 21 มีนาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <https://www.dailynews.co.th/education/544175>.

เบญญาศิริ งามสะอาด. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการ

บริหารจัดการแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี.” **Journal of**

Nakhonratchasima College 11, 1 (January-April 2017): 242-254.

ปรเมษฐ์ จิณา, บรรจง เจริญสุข และเชิรนนท์ วาณิชย์ศุภวงศ์. “รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน

อสม. กรณีศึกษาโรงเรียน อสม. บ้านสี่แยกสวนป่า.” **วารสารวิชาการสาธารณสุข**

25, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2559): 469-476.

ปารณทัตต์ แสนวิเศษ. “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนปฐมศึกษา:

การสร้างทฤษฎีจากรากฐาน.” **วารสารบริหารการศึกษา มศว.** 9, 16 (มกราคม-มิถุนายน

2555): 69-82.

พรรณณภา อิงพงษ์พันธ์. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการใน

สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” **วิทยานิพนธ์ศึกษา**

ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

- พระครูสิทธิธรรมวิเทศ จารุธมโม (ลือบางใหญ่). “การพัฒนาการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักไตรสิกขาโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางกอกใหญ่.” *ปริญาพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, 2558.
- พัชรา เชื้อประดิษฐ์. “แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมในโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1.” *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม* 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2556): 51-66.
- พัชรินทร์ อิมเพ็ง. “การพัฒนาบุคลากรอย่างมีส่วนร่วมในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรธานี.” รายงานสืบเนื่องการประชุมสัมมนาวิชาการ (Proceedings) การนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 17, 2560.
- พัชรี พิมพิลา, นริสนันท์ เดชสุระ และพรเทพ ฐิ์แผน. “การศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.” *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า* 3, 3 (กันยายน 2559): 31-38.
- พิชญาภา พิมพ์สิงห์. “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.” *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์* 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 45-54.
- พิณสุดา สิริธรงค์ศรี. *รายงานการวิจัยเรื่อง ภาพอนาคตการศึกษาไทย 10-20 ปี*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2552.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. “ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Leadership and Human Resource Development.” *วารสาร มจร. การพัฒนาสังคม* 2, 1 (มกราคม-เมษายน 2560): 1-10.
- เพ็ญจันทร์ อุปพงษ์ และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” *SDU Res. J.* 13, 2 (May-August 2017): 43-64.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. *ปรัชญาการศึกษาเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ภัทรดนัย ไต้ไธสง. “ความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทูริสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ จำกัดพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน.” *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)* 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2561): 15-35.

ภัทรพร อุตพันธ์. “แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรมในภาคใต้.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ภาวิณี เพชรสว่าง. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัท วิวัฒน์ เอ็ดดูเคชั่น, 2552.

_____. **พฤติกรรมองค์การ. Organizational Behavior**. กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์ จำกัด, 2552.

ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค. “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษา
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง** 4, 1 (เมษายน-กันยายน
2558): 143-160.

มาติกา ประชาธิษฐานกุล และธัญญธร ศรีวิเชียร. “การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการ
บริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4.”

วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 12, 1 (มกราคม-มีนาคม 2561): 163-174.

ยงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์. **เขาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรกันอย่างไร?** เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2561.
เข้าถึงได้จาก <https://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=anotherside&month=07-2010&date=01&group=27&gblog=393>.

รสพร ทองธรรมจินดา. “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน.”
ปริญญาคุชภักดิ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

เรียมใจ คุณสมบัติ. “ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์
ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี
เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555.

วรวิฑูมิตี คำวรรณ และเฉลิมชัย สุขจิตต์. “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1.” รายงาน
สืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนองานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ เครือข่าย
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15, 2558.

วรารภรณ์ สุบรรณ. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของ
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้.” **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี**
9, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 54-64.

วรารวรรณ ฐาปนธรรมชัย. “กลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเทศบาล
ตำบลโพรงมะเดื่ออำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม.” **วารสารวิทยบริการ** 24, 3 (กรกฎาคม-
กันยายน 2556): 94-108.

วัจนารัตน์ ควรดี และณมน จีรังสุวรรณ. “การปฏิรูปการศึกษาไทย เพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21.”

พัฒนาเทคนิคศึกษา 27, 93 (มกราคม-มีนาคม 2558): 12-20.

วัชรพงษ์ แพร่หลาย. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

วันชัย ปานจันทร์. **วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560.

วิภาส ทองสุทธิ. **พฤติกรรมองค์กร Organizational Behavior**. กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร, 2552.

วิมล ชาตะมีนา, วชิรา วราศรัย และรุ่งทิพย์ จินดาพล. “รายงานวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการและดำเนินโครงการของอบจ.แพร่ และของ อบจ.พิษณุโลก” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. เข้าถึงเมื่อ 11 เมษายน 2562. เข้าถึงได้จาก <http://prp.trf.or.th/trf-policy-brief/ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน-2/>.

วิลาวัลย์ นาไชยดี. “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาเทศบาลตำบลกมลาไสย อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์.” **วารสารบัณฑิตศึกษา** 11, 53 (เมษายน-มิถุนายน 2557): 115-124.

ศราวุธ คำแก้ว. “รูปแบบการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.” **วารสารวิจัยทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 10, 2 (กุมภาพันธ์-กรกฎาคม 2559): 128-137.

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. **การมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่นกับสถานศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2562. เข้าถึงได้จาก http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=124&p=1.

ศุภณัฐ เจริญสุข. “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2558.

สกวเดือน พิมพ์ศาล และอนุชา ลาวงษ์. “การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล Strategy Plan and Project Administration on the Basics of Good Governance.” **Journal of Nakhonratchasima College** 9, 1 (January-June 2015): 84-92.

สนุก สິงห์มาตฺร, พิกุล มีมานะ และดุชฎีวัฒน์ แก้วอินทร์. “คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ในศตวรรษที่ 21 Leadership traits of the Executive in the 21st century.” การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2560.

สมคิด คำเจริญ และสมบูรณ์ ศิริสรธรศิริ. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลสาขลา.” **วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย** 5, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2552): 37-48.

สมจินตนา คุ่มภัย. “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนในองค์การบริหารส่วนตำบลต้นแบบ ที่บูรณาการแผนชุมชนสู่แผนพัฒนาท้องถิ่น จังหวัดนครศรีธรรมราช.” **Veridian E-Journal, Silpakorn University.ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ** 9, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 733-748.

สายฝน อัมรี, ทวีศิลป์ กุลนภาตล และศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ. “ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.” **วารสารบริหารการศึกษา มศว.** 14, 28 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 76-89.

สำนักงานการบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย กระทรวงศึกษาธิการ. **เกี่ยวกับสำนักงานการบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย.** เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <https://www.secondary.obec.go.th/home>.

สำนักงานการบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย. **คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). **แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558.** เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/strategy02.pdf>.

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **ภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบ.** เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2561. เข้าถึงได้จาก http://smart.obec.go.th/web/?module=data_view&id=12.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560.

สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. **การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร, แผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555.** กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555.

สำเนา หมิ่นแจ่ม. “องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง.” **วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่** 13, 2 (เมษายน-กันยายน 2555): 54-69.

สุชาดา นิภาพันธ์. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2553.

สุธิญา พรหมมาก. “ภาวะผู้นำกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง.” **วารสารวิทยบริการ** 22, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2555): 30-43.

สุพจน์ มิตรยอดวงศ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของข้าราชการกองทัพอากาศ.”

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย 6, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 298-312.

สุพานี สฤกษ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

สุพิศ โสภา, กุหลาบ ปุริสาร, ละเอียด จงกลณี และสมลักษณ์ ศรีนวกุล. “การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษา โรงเรียนแวงใหญ่วิทยาคม.” **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย** 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 84-94.

สุรางค์ สุขรอด. “มย 311 การมัธยมศึกษา: Sd 311 Secondary Education.” ใน **เอกสารประกอบการสอน**. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551.

สุรีย์ เข้มทอง และอโณทัย งามวิชัยกิจ. “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก: กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดเลย.” **วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี** 7, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 38 -53.

เสาวภา เมืองแก่น, จอมพงศ์ มงคลวนิช และประกอบ คุณารักษ์. “องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี** 12, 28 (เดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2561): 328-341.

อภิชา ธานีรัตน์. “ภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.** 8, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 59-71.

อภิวรรณ ยอดมงคล และสุจิตรา จรจิตร. “การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก.” **วารสารหาดใหญ่วิชาการ** 14, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 15-26.

อรรวรงค์ จันทร์เกษม, วรกมล วิเศษศรี และสุภัททา ปิณฑะแพทย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรม

- มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต.” **วารสารวิชาการ ศิลปะประยุกต์** 8, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 138-144.
- อลิสสา มะแข็ง. “แนวทางพัฒนางานประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์.” **วารสาร มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์** 1, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2017): 1-10.
- อัญชลี ชุมนุม และธรรมนิตย์ วราภรณ์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์ ต่อการดำเนินการของกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่.” **วารสาร มหาวิทยาลัยนครพนม** 4, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557): 37-43.
- อาภาศิริ โกฏสิสิงห์, เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ และคำนึ่ง ทองเกต. “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.” **Veridian E-Journal, Silpakorn University. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และ ศิลปะ** 11, 1 (มกราคม-เมษายน 2561): 2605-2615.
- อิสริยญา นิมพลี, พงศ์เทพ จิระโร และสมศักดิ์ ลีลา. “การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมศักยภาพ บุคลากรครู โรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา ด้านการวิจัยด้วยกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม.” **วารสารบัณฑิตวิจัย** 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 15-35.

ภาษาต่างประเทศ

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. **Changing Organizational Culture: Cultural Change and Progress**. New York: Routledge, 2008.
- Babbitt, M. **7 Factors That Help Frontline Workers Embrace Organizational Culture Change**. Accessed February 8, 2018. Available from www.gallup.com/report/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx.
- Best, J. W. **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Black, T. **Tools for Running a Training Program What you need to successfully launch an employee training program in your company**. Accessed March 6, 2019. Available from <https://www.inc.com/guides/2010/12/tools-for-running-a-training-program.html>.
- Briody, E., Pester, T. M., & Trotter, R. T. “A Story’s impact on Organizational Culture Change.” **Journal of Organizational Change Management** 25, 1 (February 2012): 67-87.
- Cameron & Quinn, 1999, อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. **องค์การและการบริหารบริหารจัดการ**. กรุงเทพฯ: ริงค์ ปียอนด์ จำกัด, 2552.

- Cameron, K. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Revised Edition. San Francisco: John Wiley & Son, Inc, 2006.
- _____. "A Process for Changing Organizational Culture." In **Handbook of Organizational Development**. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 2008.
- Conceição, S. C. O. & Altman, B. A. "Training and Development Process and Organizational Culture Chang." **Organization Development Journal; Chesterland** 29, 1 (Spring 2011): 33-43.
- Culture Consultancy. **Culture Change**. Accessed April 20, 2019. Available from <http://www.cultureconsultancy.com/what-we-do/business-strategy-consulting/culture-change/>. 2019.
- Drucker, P. F. **Peter Drucker on the profession of management**. Boston: A Harvard Business Review Book, 1998.
- Drumm, M. **Culture Change in the Public Sector**. Glasgow: The Institute for Research and Innovation in Social Services (IRISS), 2012.
- Dudovskiy, J. **Factors Causing Cultural Change: a brief literature review**. Accessed April 3, 2018. Available from www.Research-methodology.net./Factors Causing Cultural Change: a brief literature review/.
- Essawi, M. & Tilchin, O. "Structural Approach to Changing Organizational Cultural values." **International Journal of Business and Social Science** 3, 20. (2012): 173.
- Folz, C. **How To Change Your Organizational Culture: The first step is defining what values and behaviors you're seeking**. Society for HRM. Accessed February 2, 2016. Available from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>.
- Frost, P. J. **Reframing organizational culture**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1991. quoting Fred C. Lunenburg. "Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset." **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal** 29, 4, (2011): 8-11.
- Gibson, D. E. & Barsade, S. G. "Managing Organizational culture change: The case of long-term care." **Journal of Social Work in long-term care** 2, 1 (January 2003): 11-34.

- Gold, S. **Three External factors Driving Corporate Cultural Change Today**. Accessed April 3, 2018. Available from [www. Industryweek.com/corporate-culture/Three-External -factors-Driving-Corporate-Cultural-Change-Today](http://www.Industryweek.com/corporate-culture/Three-External-factors-Driving-Corporate-Cultural-Change-Today).
- Grange, A La & Geldenhuys, D. J. "The Impact of Feedback on changing organizational Culture." **Southern African Business Review** 12, 1 (2008): 38-66.
- Heathfield, S. "**How to chang Youe Culture: Organizational Culture Change**" **Leadership and Staffingt**. Accessed May 29, 2017. Available from <https://www.thebalance.com/how-to-change-your-culture-1918810>.
- Heckelman, W. L., Unger, S., & Garofano, C. "Driving Culture Transformation During Large-Scale Change." **OD Practitioner** 45, 3 (2013): 25-30.
- Hyatt, M. **How Do You Change Organizational Culture**. Accessed February 8, 2018. Available from <https://michaelhyatt.com/changing-organizational-culture/>
- Kambil, A. **Catalyzing organizational culture change**. Accessed April 20, 2019. Available from [https://www2 . deloitte.com/insights/us/en/focus/executive-transitions/organizational-culture-change.html](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/executive-transitions/organizational-culture-change.html).
- Ken Blan Chard Companies. **Culture Change-A Road Map to Cultural Transformation. Organizational Leadership**. Accessed February 27, 2561. Available from www.KenBlanChard.com.
- Kerlinger, F. N. **Foundations of Behaveoral Research**. 3rd ed. U.S.A.: Holt Rinehart and Winston. Inc., 1997.
- Kiptoo, J. K. & Mwirigi, F. M. "Factors That Influence Effective Strategic Planning Process in Organizations." **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)** 16, 6 (June 2014): 188-195.
- Kono, T. H. & Clegg, S. R. **Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises**. New York: Walter de Gruyter GmbH & Co, 1998.
- Kulvinskiene, V. R. & Seimiene, E. S. "Factors of Organizational Culture Chang." **Ekonomika**, 87 (2009): 27-43.
- Likert, R. **The Human Organization: Its Management and Values**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Mierke, J. & Williamson, V. "A Framework for Achieving Organizational Culture Change." **Library Leadership & Management** 31, 2 (September 2016): 1-16.

- Miller, J. M. **14 Key Components of Personal Development**. Accessed February 8, 2018. Available from <http://theincrementallife.com/14-key-components-personal-development/>.
- Mourfield, R. **A Guide to Bring Everyone on Board**. SPEA Honors Thesis Spring Indiana University, 2014.
- Muscalu, E. "Culture Change in The Organization." **Management and Economics** 4, 76 (2014): 312.
- Owino, R. O. "Factors Affecting Strategic Plans Implementation Practice in Public Secondary Schools in Kenya A Case of Uriri District, Migori County." **International Journal of Economics, Commerce and Management** 3, 5 (May 2015): 1657-1669.
- Ozdemir, G. "Cultural Change Management and Quality in The Tourism Industry." **Journal of Yasar University** 2, 5 (2007): 505-523.
- Ray, L. **10 Principles of Staff Development**. Accessed March 6, 2019. Available from <https://smallbusiness.chron.com/10-principles-staff-development-50494.html>.
- Robbins, S. P. & Coulter, M., อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน ผู้แปล, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2551.
- Rowley, J. "The Power-added manager: Strategic Leader for new millennium." **Industrial and Commercial Training** 35, 3 (2003): 109-111.
- Senn, L. **Four key principles for successful culture change**. Los Angeles: Senn Delaney Leadership Consulting Group, LLC, 2014.
- Schabracq, M. J. **Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook**. England: John Wiley & Sons Ltd, 2007.
- Schein, E. H., Cummings, T. G., & Workwy, C. G. **Organization Development & Change**. Canada: Nelson Education, 2009.
- Sillvester, J., Anderson, N. R., & Patterson, F. "Organizational culture change: An inter-group attributional analysis." **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 72, 1 (1999): 1-23
- Smith, C. **Managing Organizational Culture Change**. Accessed April 20, 2019. Available from <https://change.walkme.com/managing-organizational-culture-change/>.

- Smith, I. "Continuing Professional Development and Workplace Learning: Achieving Successful Organizational Change: Do and Don't of Change management." **Library Management** 27, 4 (2006): 300-306.
- Suwarjo, J., Daryanyo, H. K., & Mavlana, A. "Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizationa Commitment." **International Journal of Administrative Science& Organization** 22, 1. (January 2015): 68-78.
- Swaim, R. "Nine Reasons Organizations Need to Change. The ducker File. Cite in Tanase Ion Alexandru. Change Within Organizational Culture." **Junior Scientific Researcher Journal** 1, 1 (November 2015): 27-32.
- Tabachnink, B. G. & Fidell, L. S. **Using Multivaiate Statistics**. New York: Harper & Ror, 1983.
- Young, C. "Organizational Culture Change: The bottom Line of Diversity." **The Changing Currency of Diversity** 15, 1 (Winter 2007): 26-31.
- Zajac, C. "Change of Company Organizational Culture-premiss, aims and results." **Journal of Intercultural Management** 1, 1 (April 2009): 109-116.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 6812.2/386

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช

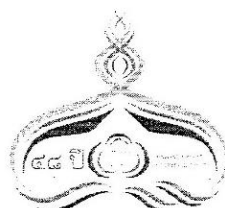
ด้วย นายก่อการ ไชยสงคราม รหัสนักศึกษา 58252920 นักศึกษาระดับปริญญาโทชั้นบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นิตด. 06 4949 4429



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”

“Creative Organization”

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

- ท่านที่ 1 ดร. พะโยม ชินวงศ์
ตำแหน่ง ศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการภาค 1
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- ท่านที่ 2 ดร. ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์
ตำแหน่ง เลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- ท่านที่ 3 ศาสตราจารย์ ดร. ฐาปนา บุญหล้า
ตำแหน่ง กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- ท่านที่ 4 ดร. เกรียงพงศ์ ภูมิราช
ตำแหน่ง ศึกษาธิการ จังหวัดนครปฐม
- ท่านที่ 5 ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
จังหวัดนครปฐม
- ท่านที่ 6 ดร. ณรินทร์ ชำนาญดู
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี
- ท่านที่ 7 ดร. ภูมิสิทธิ์ สุขคนธวงศ์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนป้อมนาคราชสวาทยานนท์ จังหวัดสมุทรปราการ



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

Organizational Culture Change Model of Secondary School

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในการรวบรวมข้อมูลหรือข้อกระทงคำถาม สำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3. เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูลหรือข้อกระทงคำถามที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการทำงานวิจัยครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี

จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

นายก้อการ ไชยสงคราม

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 064 949 442

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัย นายก่อการ ไชยสงคราม นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์ เรื่อง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ อะไร

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในความคิดของท่าน ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง อย่างไร

.....

.....

.....

3. ความคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/662

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 เมษายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายก่อการ ไชยสงคราม รหัสนักศึกษา 58252920 นักศึกษาระดับปริญญาโทชั้นจิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความ
ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย
ที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

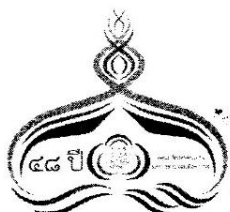
(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นิตด. 06 4949 4429

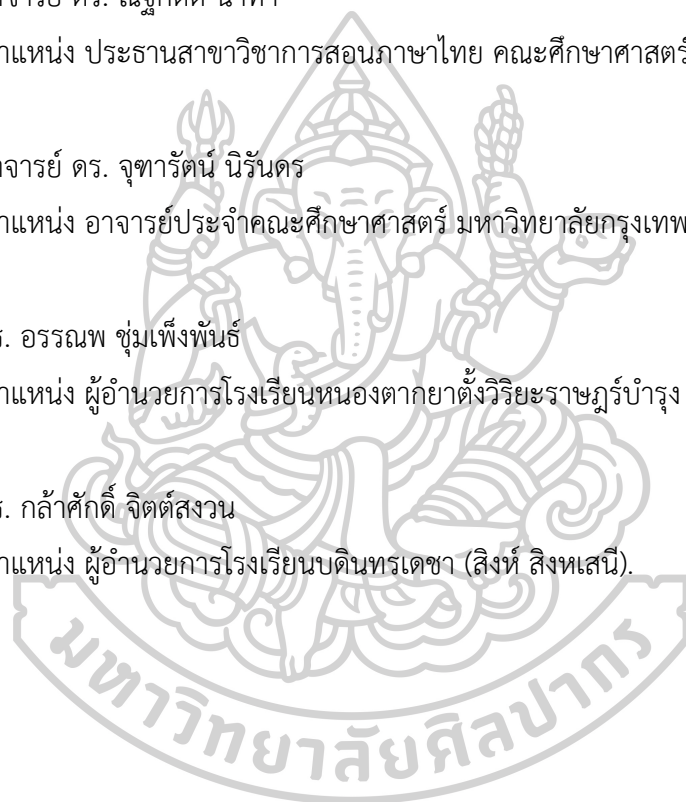


"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"

"Creative Organization"

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. อาจารย์ ดร.นันทวัฒน์ ภัทรกรนันท์
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชา ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. อาจารย์ ดร. ณัฐกิตต์ นาทา
ตำแหน่ง ประธานสาขาวิชาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. อาจารย์ ดร. จุฑารัตน์ นีรันดร
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
4. ดร. อรรณพ ชุ่มเพ็งพันธ์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง
5. ดร. กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี).



ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย

ข้อ ที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
19	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.60	/	
20	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
22	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	/	
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

ข้อ ที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
27	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
40	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
42	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	/	
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
46	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	/	
47	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
49	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	/	
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

ข้อ ที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
58	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
59	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
61	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
62	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
63	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	/	
64	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	/	
65	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
66	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
67	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
68	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
69	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
70	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	/	
71	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
72	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
73	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
74	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
75	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
76	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.60	/	
77	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
78	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
79	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
80	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	/	
81	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
82	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
83	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	/	
84	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
85	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
86	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
87	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
88	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	/	
89	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
90	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
91	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
92	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
93	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
94	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
95	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
96	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
97	+1	+1	0	+1	+1	5	1.00	/	
98	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	/	
99	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	/	
100	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
101	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
102	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
103	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
104	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

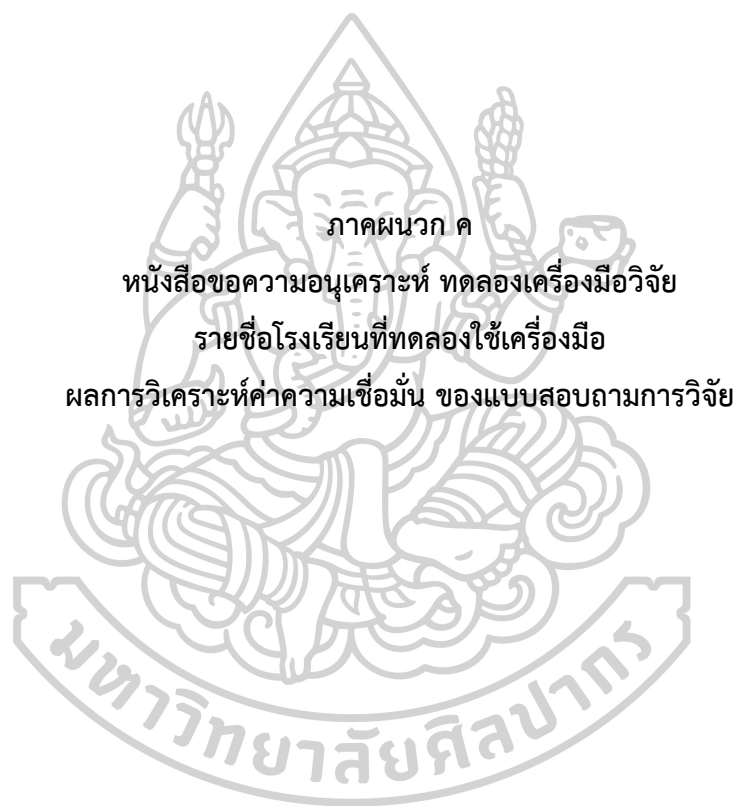
ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
105	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
106	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
107	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
108	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
109	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
110	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
111	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
112	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
113	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
114	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
115	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
116	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
117	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
118	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
119	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
120	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
121	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
122	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
123	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
124	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
125	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
126	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
127	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
128	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
129	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
130	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
131	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
132	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
133	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
134	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
135	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
136	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
137	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
138	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	/	
139	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
140	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
141	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
142	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
143	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ ทดลองเครื่องมือวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามการวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/7๐๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นายก่อการ ไชยสงคราม รหัสนักศึกษา 58252920 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา
ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไป
ปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

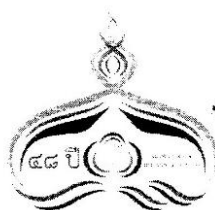
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 06 4949 4429



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

ที่	ชื่อโรงเรียน	จังหวัด	ภาค
1.	โรงเรียนสา	จังหวัดน่าน	เหนือ
2.	โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาคาร	จังหวัดน่าน	เหนือ
3.	โรงเรียนสินธรรราชวิทยาลัย	จังหวัดนครปฐม	กลาง
4.	โรงเรียนราชประชาสมาสัย ฝ่ายมัธยม รัชดาภิเษก ในพระบรมราชูปถัมภ์	จังหวัดสมุทรปราการ	กลาง
5.	โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส	จังหวัดสกลนคร	ตะวันออกเฉียงเหนือ
6.	โรงเรียนภูมิขอรอลวิทยา	จังหวัดศรีสะเกษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
7.	โรงเรียนชลกัลยานุกูล	จังหวัดชลบุรี	ตะวันออก
8.	โรงเรียนจิตใจชื่น	จังหวัดปราจีนบุรี	ตะวันออก
9.	โรงเรียนประจวบวิทยาลัย	จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	ตะวันตก
10.	โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์	จังหวัดกาญจนบุรี	ตะวันตก
11.	โรงเรียนสุราษฎร์ธานี 2	จังหวัดสุราษฎร์ธานี	ใต้
12.	โรงเรียนสวนศรีวิทยา	จังหวัดชุมพร	ใต้



ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามการวิจัย

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 143 ข้อ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับข้อกระทงคำถามบางข้อ ผู้วิจัยได้ปรับข้อกระทงคำถามตามคำแนะนำจึงทำให้มีข้อกระทงคำถามที่นำมาสร้างเครื่องมือวิจัยจำนวน 143 ข้อ แล้วนำไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวแทนภาคละ 2 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 12 โรงเรียน โดยแต่ละโรงเรียนนั้นมีผู้ให้ข้อมูล 3 คน รวมทั้งสิ้น 36 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) รายละเอียดดังนี้



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.977	.991	143

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.239	2.750	5.528	2.778	2.010	.052	143

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	601.8333	5376.371	.403	.977
a2	601.7222	5360.949	.524	.977
a3	601.8056	5346.675	.612	.977
a4	601.7778	5357.092	.536	.977
a5	601.8889	5343.530	.671	.977
a6	601.7500	5351.050	.701	.977
a7	601.8889	5344.387	.621	.977
a8	601.8056	5343.247	.647	.977
a9	601.7222	5353.406	.567	.977
a10	601.8611	5361.380	.510	.977
a11	602.0000	5358.686	.458	.977
a12	602.0556	5362.854	.467	.977
a13	602.0278	5343.228	.618	.977
a14	601.8611	5343.152	.624	.977
a15	602.0000	5380.514	.267	.977
a16	602.4722	5385.571	.115	.978
a17	603.3889	5375.902	.199	.977
a18	602.9722	5392.085	.110	.978
a19	602.0000	5326.686	.634	.977
a20	601.7500	5382.707	.280	.977

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a21	602.1389	5361.437	.347	.977
a22	602.1944	5358.733	.399	.977
a23	601.9167	5381.107	.331	.977
a24	602.0278	5354.999	.415	.977
a25	601.9444	5368.568	.423	.977
a26	601.8056	5361.075	.539	.977
a27	602.1389	5347.952	.535	.977
a28	601.8056	5349.704	.581	.977
a29	601.9167	5350.536	.569	.977
a30	602.0278	5342.256	.594	.977
a31	601.8611	5336.294	.654	.977
a32	601.9167	5338.307	.619	.977
a33	601.8611	5335.437	.630	.977
a34	602.0000	5348.457	.502	.977
a35	601.8056	5340.218	.678	.977
a36	601.8333	5336.314	.683	.977
a37	601.8333	5337.514	.671	.977
a38	601.6944	5345.418	.648	.977
a39	601.8889	5336.673	.626	.977
a40	601.8611	5314.809	.716	.977
a41	601.9167	5329.564	.590	.977
a42	601.8056	5334.218	.629	.977
a43	601.9167	5347.850	.467	.977
a44	601.7500	5334.193	.621	.977
a45	601.7778	5346.635	.475	.977
a46	601.9167	5345.564	.505	.977
a47	601.8889	5348.673	.495	.977

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a48	601.6667	5341.714	.643	.977
a49	601.7222	5345.692	.698	.977
a50	602.0833	5373.221	.267	.977
a51	601.7778	5362.121	.482	.977
a52	602.2222	5342.521	.406	.977
a53	601.7500	5317.679	.763	.977
a54	601.8611	5301.323	.822	.977
a55	601.5556	5345.283	.703	.977
a56	601.7222	5330.663	.715	.977
a57	601.8056	5336.790	.713	.977
a58	601.8889	5328.387	.737	.977
a59	601.9167	5321.221	.738	.977
a60	601.8333	5334.029	.668	.977
a61	601.9444	5329.083	.679	.977
a62	601.9167	5320.421	.713	.977
a63	601.7500	5326.821	.756	.977
a64	601.7778	5323.378	.753	.977
a65	601.8611	5314.580	.746	.977
a66	601.8056	5314.904	.797	.977
a67	601.9167	5302.707	.796	.977
a68	601.9444	5308.911	.786	.977
a69	601.8889	5313.016	.800	.977
a70	601.7222	5326.606	.754	.977
a71	601.8889	5326.159	.720	.977
a72	601.9444	5331.025	.734	.977
a73	601.9444	5325.254	.713	.977
a74	602.0278	5311.742	.736	.977

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a75	601.7778	5343.892	.598	.977
a76	601.8333	5336.200	.727	.977
a77	601.8889	5320.902	.767	.977
a78	601.8056	5332.790	.673	.977
a79	602.0000	5315.543	.786	.977
a80	601.8056	5331.475	.685	.977
a81	601.7500	5312.536	.807	.977
a82	601.8889	5318.502	.830	.977
a83	602.0556	5302.225	.855	.977
a84	601.9167	5313.907	.802	.977
a85	601.9167	5302.993	.896	.977
a86	601.9167	5320.764	.778	.977
a87	601.9444	5316.454	.790	.977
a88	602.0278	5319.228	.677	.977
a89	602.0000	5317.257	.738	.977
a90	602.0000	5304.914	.808	.977
a91	602.0000	5286.514	.835	.977
a92	601.9167	5321.393	.773	.977
a93	602.0833	5382.879	.183	.977
a94	601.8889	5310.330	.823	.977
a95	601.8333	5309.286	.816	.977
a96	601.8333	5338.486	.627	.977
a97	601.7500	5340.250	.629	.977
a98	602.0000	5330.629	.687	.977
a99	601.8889	5327.473	.746	.977
a100	601.9722	5336.828	.691	.977
a101	602.0556	5307.997	.748	.977

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a102	602.0556	5307.597	.887	.977
a103	601.9167	5297.907	.865	.977
a104	601.9444	5305.254	.850	.977
a105	602.0556	5320.683	.703	.977
a106	602.0556	5306.283	.762	.977
a107	600.6111	5092.873	.193	.991
a108	601.9167	5303.050	.824	.977
a109	602.0000	5303.714	.889	.977
a110	602.0278	5316.142	.794	.977
a111	601.6667	5382.286	.305	.977
a112	601.8889	5320.787	.768	.977
a113	601.8056	5331.990	.718	.977
a114	601.7500	5322.250	.799	.977
a115	601.8611	5339.609	.659	.977
a116	601.8611	5325.437	.755	.977
a117	601.8333	5325.571	.787	.977
a118	601.8889	5327.416	.746	.977
a119	601.7500	5337.221	.624	.977
a120	601.7778	5333.492	.739	.977
a121	601.7500	5333.964	.778	.977
a122	601.5833	5389.221	.246	.977
a123	601.8056	5321.018	.781	.977
a124	601.7778	5325.321	.775	.977
a125	601.9722	5317.228	.795	.977
a126	601.6667	5374.229	.403	.977
a127	601.8333	5332.600	.681	.977
a128	602.1667	5323.286	.708	.977

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a129	602.0278	5329.742	.619	.977
a130	601.9722	5317.628	.756	.977
a131	601.9444	5314.283	.850	.977
a132	601.9444	5313.711	.855	.977
a133	601.8889	5319.816	.777	.977
a134	601.9444	5315.254	.766	.977
a135	601.9722	5328.942	.727	.977
a136	602.0278	5316.885	.788	.977
a137	601.9167	5354.821	.526	.977
a138	601.7222	5343.921	.626	.977
a139	601.8611	5353.094	.527	.977
a140	601.7778	5353.035	.580	.977
a141	601.8333	5329.857	.706	.977
a142	601.8333	5327.114	.732	.977
a143	601.9167	5326.650	.725	.977





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา



ที่ ศธ 6812.2/754

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน **ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเข็ววิทยา**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

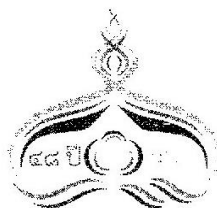
ด้วย นายก่อการ ไชยสงคราม รหัสนักศึกษา 58252920 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และข้าราชการครูในหน่วยงานของท่าน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นิติต. 06 4949 4429



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
โรงเรียนผดุงนารี	เมือง	มหาสารคาม
โรงเรียนศรีสะเกษ	เมือง	ศรีสะเกษ
โรงเรียนบึงกาฬ	เมืองกาฬ	บึงกาฬ
โรงเรียนขลุงรัชดาภิเษก	ขลุง	จันทบุรี
โรงเรียนชำนาญสามัคคีวิทยา	แก่ง	ระยอง
โรงเรียนมุกดาหาร	เมืองมุกดาหาร	มุกดาหาร
โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล	เมือง	อุดรธานี
โรงเรียนสตรีสิริเกศ	เมือง	ศรีสะเกษ
โรงเรียนพังโคนวิทยาคม	พังโคน	สกลนคร
โรงเรียนโพนทองพัฒนาวิทยา	โพนทอง	ร้อยเอ็ด
โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร	เมือง	หนองคาย
โรงเรียนกันทรลักษณ์	กันทรลักษณ์	ศรีสะเกษ
โรงเรียนสตรีราชินูทิศ	เมือง	อุดรธานี
โรงเรียนโซ่พิสัยพิทยาคม	โซ่พิสัย	บึงกาฬ
โรงเรียนเลยอนุกุลวิทยา	เมืองเลย	เลย
โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์	โกสุมพิสัย	มหาสารคาม
โรงเรียนคำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์	คำเขื่อนแก้ว	ยโสธร
โรงเรียนพิมายวิทยา	พิมาย	นครราชสีมา
โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม	เพ็ญ	อุดรธานี
โรงเรียนสว่างแดนดิน	สว่างแดนดิน	สกลนคร
โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	เมือง	ร้อยเอ็ด
โรงเรียนพยัคฆภูมิพิสัย	พยัคฆภูมิพิสัย	มหาสารคาม
โรงเรียนบุญวัฒนา	เมืองนครราชสีมา	นครราชสีมา
โรงเรียนกัลยาณวัตร	เมือง	ขอนแก่น
โรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช	เมือง	อุบลราชธานี
โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร	ศรีบุญเรือง	หนองบัวลำภู
โรงเรียนลำปลายมาศ	ลำปลายมาศ	บุรีรัมย์

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
โรงเรียนตากพิทยาคม	เมือง	ตาก
โรงเรียนเมืองแพร่	เมือง	แพร่
โรงเรียนกาวิละวิทยาลัย	เมือง	เชียงใหม่
โรงเรียนห้องสอนศึกษา	เมืองแม่ฮ่องสอน	แม่ฮ่องสอน
โรงเรียนอุดมครุณี	เมือง	สุโขทัย
โรงเรียนหาดใหญ่รัฐประชาสรรค์	หาดใหญ่	สงขลา
โรงเรียนเดชะปัตตนยานุกูล	เมืองปัตตานี	ปัตตานี
โรงเรียนโยธินบำรุง	เมือง	นครศรีธรรมราช
โรงเรียนสวีวิทยา	สวี	ชุมพร
โรงเรียนนครนายกพิทยาคม	เมือง	นครนายก
โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง	วัฒนา	กรุงเทพมหานคร
โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย	เมือง	ภูเก็ต
โรงเรียนห้วยยอด	ห้วยยอด	ตรัง
โรงเรียนตะกั่วป่า “เสนาอนุกุล”	ตะกั่วป่า	พังงา
โรงเรียนกัลยาณีศรีธรรมราช	เมือง	นครศรีธรรมราช
โรงเรียนเมืองกระบี่	เมือง	กระบี่
โรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษก	ท่าแซะ	ชุมพร
โรงเรียนวรรณารีย์เฉลิม	เมืองสงขลา	สงขลา
โรงเรียนนวมินทราชูทิศ ทักษิณ	เมือง	สงขลา
โรงเรียนวิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์	วังน้อย	พระนครศรีอยุธยา
โรงเรียนนครไทย	นครไทย	พิษณุโลก
โรงเรียนมหาวชิราวุธ จังหวัดสงขลา	เมืองสงขลา	สงขลา
โรงเรียนสภาราชาินี	เมือง	ตรัง
โรงเรียนศรียาภัย	เมือง	ชุมพร
โรงเรียนบ้านหมี่วิทยา	บ้านหมี่	ลพบุรี
โรงเรียนคลองลานวิทยา	คลองลาน	กำแพงเพชร
โรงเรียนวัดทรงธรรม	พระประแดง	สมุทรปราการ

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
โรงเรียนปทุมวิไล	เมือง	ปทุมธานี
โรงเรียนราชวินิตสุวรรณภูมิ	บางพลี	สมุทรปราการ
โรงเรียนห่อมเก่าวิทยาคม	ห่อมเก่า	เพชรบูรณ์
โรงเรียนพระนารายณ์	เมืองลพบุรี	ลพบุรี
โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
โรงเรียนบดินเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี	บางกรวย	นนทบุรี
โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี	ปากเกร็ด	นนทบุรี
โรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี	เมืองปทุมธานี	ปทุมธานี
โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี	บางขุนเทียน	กรุงเทพมหานคร
โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง	ลาดกระบัง	กรุงเทพมหานคร
โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	สามพราน	นครปฐม
โรงเรียนเบญจมราชาอนุสรณ์	เมืองนนทบุรี	นนทบุรี
โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	เมืองอ่างทอง	อ่างทอง
โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย	สัมพันธวงศ์	กรุงเทพมหานคร
โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย	อู่ทอง	สุพรรณบุรี
โรงเรียนราชวินิต มัธยม	ดุสิต	กรุงเทพมหานคร
โรงเรียนภูเขียว	ภูเขียว	ชัยภูมิ
โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล	เมือง	สกลนคร
โรงเรียนนารีนุกูล	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี
โรงเรียนกมลาไสย	กมลาไสย	กาฬสินธุ์
โรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร	เมือง	หนองบัวลำภู
โรงเรียนอุดรพิชัยรัษฎ์พิทยา	เมือง	อุดรราชธานี
โรงเรียนหนองกุงศรีวิทยาคาร	หนองกุงศรี	กาฬสินธุ์
โรงเรียนนครพนมวิทยาคม	เมือง	นครพนม
โรงเรียนสารคามพิทยาคม	เมืองมหาสารคาม	มหาสารคาม
โรงเรียนศรีสงครามวิทยา	วังสะพุง	เลย
โรงเรียนวิสุทธรังษี	ท่าม่วง	กาญจนบุรี

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
โรงเรียนหัวหิน	หัวหิน	ประจวบคีรีขันธ์
โรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม	สามร้อยยอด	ประจวบคีรีขันธ์
โรงเรียนกระสังพิทยาคม	กระสัง	บุรีรัมย์
โรงเรียนลือคำหาญวารินชำราบ	วารินชำราบ	อุบลราชธานี
โรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก	จตุรพักตรพิมาน	ร้อยเอ็ด
โรงเรียนดอนเมืองจาตุรจินดา	ดอนเมือง	กรุงเทพมหานคร
โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”	เสนา	พระนครศรีอยุธยา
โรงเรียนหอวัง ปทุมธานี	เมืองปทุมธานี	ปทุมธานี
โรงเรียนปราจีนกัลยาณี	เมืองปราจีนบุรี	ปราจีนบุรี
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม	เมืองชลบุรี	ชลบุรี
โรงเรียนชลบุรีสุขบท	เมืองชลบุรี	ชลบุรี





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

Organizational Culture change Model of Secondary School

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
- และ 3. เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และข้าราชการครู ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่าน มีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกตอนและทุกข้อ

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ขอความกรุณาใส่แบบสอบถามที่ท่านได้ให้ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ลงในซองเอกสารที่ทางผู้วิจัยได้แนบมาด้วย และส่งกลับคืนผู้วิจัยตามที่อยู่ที่ให้มาพร้อมนี้ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น หรือหากต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม กรุณาติดต่อที่เบอร์โทรศัพท์ 064-949-4429

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายก่อการ ไชยสงคราม

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
2. อายุ	<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30-40 ปี
	<input type="checkbox"/> 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input checked="" type="checkbox"/> ปริญญาโท
	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
4. ประสบการณ์ในการทำงาน	<input type="checkbox"/> 1-5 ปี	<input type="checkbox"/> 6-10 ปี
	<input type="checkbox"/> 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> 16-20 ปี
	<input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป	
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> ฝ่ายบริหาร ตำแหน่ง (โปรดระบุ)	
	<input type="checkbox"/> ฝ่ายบุคลากร ตำแหน่ง (โปรดระบุ)	

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็นดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	มีการเสริมสร้างการรับรู้แก่บุคลากร						
2	สร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรทุกระดับ						
3	มีการพัฒนาแนวทางบริหารใหม่						
4	พัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวกับงาน						
5	บุคลากรมีการวางแนวทางในอนาคตร่วมกัน เพื่อการเปลี่ยนแปลง						
6	มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์						
7	พัฒนากลยุทธ์ใหม่เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลง						
8	มีแผนพัฒนาองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง โดยรวม						
9	ระบุเป้าหมายขององค์การในอนาคต						
10	มีการกำหนดภาพขององค์การอย่างชัดเจน						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11	มีกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง						
12	มีหลักในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เหมาะสม						
13	สร้างสรรค์ค่านิยมและความเชื่อใหม่						
14	วิเคราะห์ข้อดีและจุดแข็งขององค์การ						
15	วิเคราะห์นโยบายเพื่อทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง						
16	ระบุถึงเรื่องราวเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง						
17	มีการระบุถึงสิ่งที่เป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง						
18	มีการสร้างสมรรถนะหลักขององค์การ						
19	มีการวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมเดิมที่มีอยู่						
20	มีวิธีการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การใหม่						
21	ผสมผสานวัฒนธรรมเก่าและใหม่สู่การเปลี่ยนแปลง						
22	มีพลังงานและแหล่งเงินทุนที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง						
23	มีแรงกดดันจากภายนอกมากระตุ้นองค์การ						
24	มีโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง						
25	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงที่สื่อความหมายได้ดี						
26	มีความกดดันจากปัญหาภายในองค์การ						
27	องค์การมีการจัดการวัฒนธรรมคุณภาพ						
28	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์การ						
29	มีการพร้อมรับนโยบายสู่สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง						
30	เน้นการประยุกต์การเรียนรู้สู่วัฒนธรรมใหม่						
31	รับรู้ถึงขอบเขตระบบวิชาการในองค์การ						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
32	บูรณาการองค์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง						
33	มีการสร้างอัตลักษณ์ขององค์การที่ชัดเจน						
34	ยึดแนววิถีพุทธมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลง						
35	มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้						
36	หาข้อตกลงร่วมกันระหว่างบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางใหม่						
37	รับฟังข้อเรียกร้องของบุคลากรในองค์การ						
38	มีการประชุม อภิปรายในองค์การ						
39	การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง						
40	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
41	ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของบุคลากร						
42	ผู้บริหารคำนึงถึงความเสมอภาคของบุคลากร						
43	ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ						
44	ผู้บริหารมีความความตั้งใจจริงที่จะทำการเปลี่ยนแปลง						
45	ผู้บริหารเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต						
46	ผู้บริหารสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างเต็มที่						
47	ผู้บริหารมีความกล้าได้กล้าเสียในเรื่องของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น						
48	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้						
49	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคลากรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
50	การใช้อำนาจของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลง						
51	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง						
52	เปลี่ยนตัวผู้บริหารหรือคณะทำงานระดับสูงเมื่อจำเป็น						
53	ผู้บริหารมีลักษณะมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร						
54	ผู้บริหารให้เกียรติบุคลากรในองค์กร						
55	ผู้บริหารใช้หลักการมาภิบาลในการบริหาร						
56	ผู้บริหารคำนึงถึงช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากร						
57	ผู้บริหารองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						
58	ผู้บริหารคำนึงถึงเวลาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม						
59	กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการของบุคลากรทุกระดับ						
60	ส่งเสริมความสามารถพิเศษของบุคลากร						
61	ชดเชยผลประโยชน์แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม						
62	มีการบรรยายถึงลักษณะงานที่ชัดเจน						
63	ฝึกอบรมการปฏิบัติงานแนวใหม่แก่บุคลากร						
64	มีกิจกรรมส่งเสริมประสบการณ์ให้กับบุคลากร						
65	ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร						
66	มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ						
67	จัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน						
68	มีการจํารงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ						

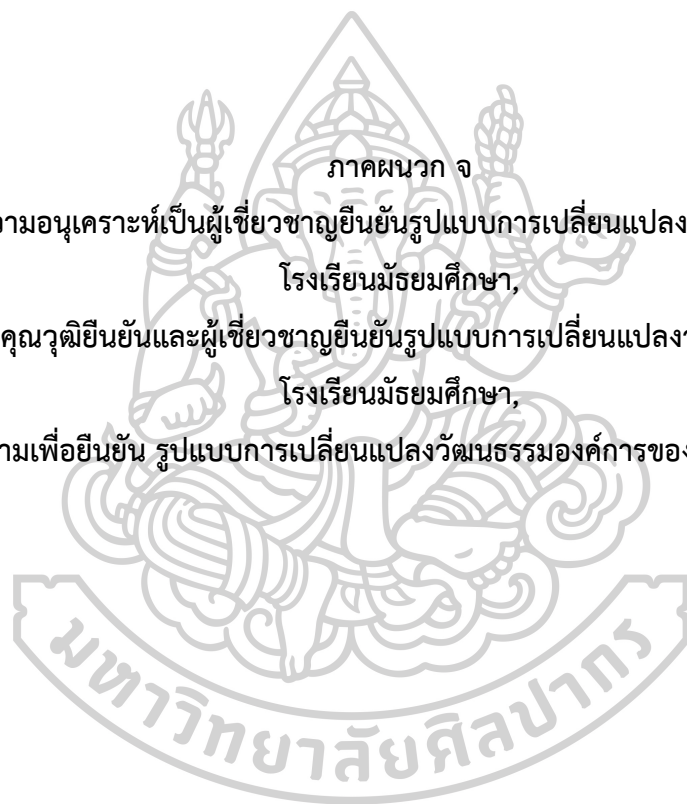
ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
69	คำนึงถึงจำนวนบุคลากรต่อตำแหน่งงาน ให้สมดุล						
70	วางแผนรองรับบุคลากรรุ่นใหม่เข้าสู่องค์กร						
71	มีการเตรียมกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง						
72	มีการเตรียมผู้นำในสายงานทุกระดับของ องค์กร						
73	กำหนดแนวทางในการยกย่อง ชื่นชมบุคลากร						
74	พัฒนาระบบการให้รางวัลแก่บุคลากร						
75	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ						
76	มีการประสานงานส่วนต่าง ๆ ขององค์กร						
77	ชี้แจงวัฒนธรรมองค์กรใหม่แก่บุคลากร อย่างทั่วถึง						
78	ใช้การสนทนาแบบกลุ่มเพื่อเผยแพร่ข้อมูล การเปลี่ยนแปลง						
79	ฝึกทักษะการสื่อสารที่ดีให้กับบุคลากรใน องค์กร						
80	ให้ความเข้าใจแก่บุคลากรว่าต้องเปลี่ยนแปลง						
81	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ในการสื่อสารข้อมูล ที่เป็นจริง						
82	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างเหมาะสม						
83	ทุกคนในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน						
84	การเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทีมงาน						
85	บุคลากรมีความเชื่อมั่นในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน						
86	การมีทีมที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน						
87	สร้างทีมเพื่อบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง						
88	อิทธิพลเทคโนโลยีที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
89	มีการนำโปรแกรมสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร						
90	ใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อลดระยะเวลาทำงาน						
91	นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในระบบการทำงาน ที่ทันสมัย						
92	บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อประสานงาน กับฝ่ายต่าง ๆ						
93	บุคลากรปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การ						
94	บุคลากรมีการสนับสนุนให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง						
95	กระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์การ						
96	มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร						
97	เสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ						
98	ความเต็มใจของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมใหม่						
199	กระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกัน						
100	มีการเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง						
101	มีการละลายพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็น แนวเดียวกัน						
102	สร้างอารมณ์ให้พร้อมสู่การเปลี่ยนแปลง						
103	เสริมสร้างนิสัยรักการเรียนรู้ให้กับบุคลากร						
104	เสริมสร้างบทบาทใหม่แก่บุคลากร เมื่อมีเปลี่ยนแปลง						
105	ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร						
106	บุคลากรให้ความสำคัญต่อการให้บริการ						
107	เสริมสร้างความฉลาดทางสังคมให้กับบุคลากร						
108	เพิ่มความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหาร องค์การ						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
109	การที่บุคลากรในองค์การให้กล้ายอมรับความจริง						
110	การที่บุคลากรความสามารถในการควบคุมตนเอง						
111	เน้นให้บุคลากรมีทักษะที่ยืดหยุ่นหลากหลาย						
112	ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นพี่น้องในองค์การ						
113	ส่งเสริมบุคลากรให้รู้จักปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง						
114	คำนึงถึงความสุขของบุคลากรในองค์การ						
115	การที่บุคลากรสำนึกและให้ความเคารพแก่ผู้ใหญ่						
116	การที่บุคลากรมีวุฒิภาวะในการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง						
117	คำนึงถึงระบบชาติพันธุ์ของบุคลากรในองค์การ						
118	ควบคุมดูแลความก้าวหน้าของกระบวนการเปลี่ยนแปลง						
119	มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน						
120	พิจารณาความก้าวหน้าในงานของบุคลากร						
121	มีการมุ่งเน้นความสำเร็จในระยะยาว						
122	ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทุกฝ่ายในองค์การ						
123	คำนึงถึงผลลัพธ์ขององค์การที่เกิดขึ้น						
124	รายงานถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงให้ทุกฝ่ายทราบ						
125	มีการนิเทศและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง						
126	ประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอน						

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
127	มีกฎหมาย ข้อบังคับ พิจารณาควบคู่ไปกับการประเมินการเปลี่ยนแปลง						
128	มีการจัดการแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น						
129	มีการจัดการความเครียดให้กับบุคลากรในองค์การ						
130	มีการเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อยุติในเรื่องต่าง ๆ						
131	มีการควบคุมการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ						
132	เตรียมพร้อมจัดการกับอุปสรรคขององค์การ						
133	มีบุคคลภายนอกให้ร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม						
134	มีองค์การจากภายนอกพร้อมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง						
135	การมีบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา						
136	การมีบทบาทของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลง						
137	การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองต่อการเปลี่ยนแปลง						
138	การมีนโยบายจากทางต้นสังกัดมาเกี่ยวข้อง						
139	การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจของประเทศ						
140	การตระหนักถึงสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป						
141	การได้รับการยอมรับจากภายนอก						
142	มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ถูกต้องและยั่งยืน						
143	มีความมั่นคงในงานของบุคลากรเมื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ						

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา,
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา,
แบบสอบถามเพื่อยืนยัน รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา





ที่ ศธ 6812.2/1150

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 กันยายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย

เรียน ดร.เอมอร จันทนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายก่อการ ไชยสงคราม รหัสนักศึกษา 58252920 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

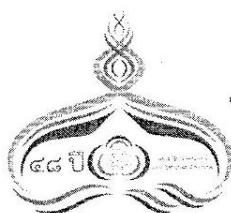
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 06 4949 4429



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่แสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ธร สุนทรยุทธ
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชา การบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร. พงษ์ลิขิต เพชรผล
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
3. นายกิตติศักดิ์ ชาญอักษร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ เขียวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
4. ศึกษานิเทศ ดร. เอมอน จันทนตรี
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ ข้าราชการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26
5. ดร. ขนิษฐา พลายเพชร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา
6. ดร. วัชรพงษ์ แพร่หลาย
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวไผ่วิทยาคม
7. ดร. พงศ์ชาติ อิ่มนุกุลกิจ
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย



แบบแสดงความคิดเห็น
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
Organizational Culture Change Model of Secondary School

ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ นาย นาง นางสาว.....
 ตำแหน่งปัจจุบัน.....
 การศึกษาสูงสุด..... สาขา.....
 สถาบัน..... ประสบการณ์ในตำแหน่ง..... ปี
 สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง แบบแสดงความคิดเห็นฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 องค์กรประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
 แบบแสดงความคิดเห็นฉบับนี้เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยก่อนการสรุปการวิจัย
 กล่าวคือ ขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบรูปแบบ 4 ด้าน คือ
 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม หลังจากที่ท่านได้
 ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเป็นประโยชน์
 อย่างยิ่งต่อการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็น
 ต่อผลการวิจัยในครั้งนี้

นายก่อการ ไชยสงคราม
 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 โทรศัพท์ 064 949 4429

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในฐานะที่ท่านมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน โปรดระบุความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิภาวะในการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง การมีสำนึกและให้ความเคารพแก่ผู้ใหญ่ ส่งเสริมบุคลากรให้รู้จักปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง กล้ายอมรับความจริง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นพี่น้องในองค์การ การที่บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีการเสริมสร้างบทบาทใหม่แก่บุคลากรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง มีการคำนึงถึงความสุขของบุคลากรในองค์การ ควบคุมดูแลความก้าวหน้าของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารองค์การ และคำนึงถึงประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความถูกต้อง ถูกต้อง ไม่ถูกต้อง
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
2. ความเหมาะสม เหมาะสม ไม่เหมาะสม
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
3. ความเป็นไปได้ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
4. ความเป็นประโยชน์ เป็นประโยชน์ ไม่เป็นประโยชน์
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....

องค์ประกอบที่ 2 องค์การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การที่องค์การนั้นมีการกำหนดภาพขององค์การอย่างชัดเจน มีแผนพัฒนาองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงโดยรวม มีการพัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวกับงาน มีกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง มีการระบุเป้าหมายขององค์การในอนาคตมีการพัฒนาแนวทางบริหารใหม่ พัฒนากลยุทธ์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการวิเคราะห์ข้อดีและจุดแข็งขององค์การ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งมีหลักในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เหมาะสม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความถูกต้อง ถูกต้อง ไม่ถูกต้อง
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
2. ความเหมาะสม เหมาะสม ไม่เหมาะสม
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
3. ความเป็นไปได้ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
4. ความเป็นประโยชน์ เป็นประโยชน์ ไม่เป็นประโยชน์
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....

องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Administrators Leadership)

หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารมีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างเต็มที่ ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้รวมทั้งผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความถูกต้อง ถูกต้อง ไม่ถูกต้อง
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
2. ความเหมาะสม เหมาะสม ไม่เหมาะสม
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
3. ความเป็นไปได้ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
4. ความเป็นประโยชน์ เป็นประโยชน์ ไม่เป็นประโยชน์
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....

องค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน (Participation of Community) หมายถึง การมีบทบาทของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลง มีองค์การจากภายนอก ร่วมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีบุคคลภายนอกให้ร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

โปรดทำเครื่องหมาย \surd และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความถูกต้อง ถูกต้อง ไม่ถูกต้อง
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
2. ความเหมาะสม เหมาะสม ไม่เหมาะสม
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
3. ความเป็นไปได้ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
4. ความเป็นประโยชน์ เป็นประโยชน์ ไม่เป็นประโยชน์
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์

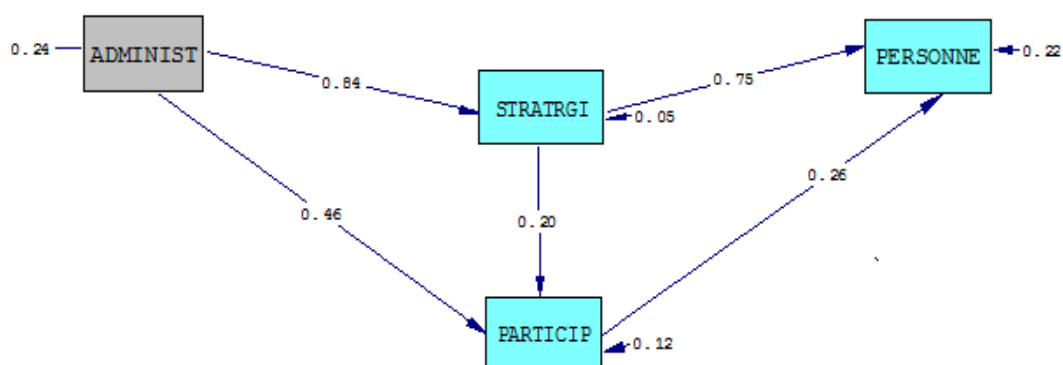
ผู้วิจัยนำองค์ประกอบมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบในการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนี้

องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)
2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Administrators Leadership)
4. องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน (Participation of Community)

เมื่อพิจารณาค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง ความกลมกลืน ความตรงของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square: 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 โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์พอใช้ได้

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะ



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

จากข้อมูลข้างต้นโปรดแสดงความเห็นต่อรูปแบบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ความเหมาะสม เหมาะสม ไม่เหมาะสม
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
2. ความเป็นไปได้ เป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
3. ความเป็นประโยชน์ เป็นประโยชน์ ไม่เป็นประโยชน์
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
4. ความถูกต้อง ถูกต้อง ไม่ถูกต้อง
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ก่อการ ไชยสงคราม
วัน เดือน ปี เกิด	2 พฤศจิกายน 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดร้อยเอ็ด
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2551 การศึกษาด้านจิต (กศ.บ) สาขาวิชาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วท.ม) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2559 กำลังศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2557 – ปัจจุบัน รับราชการครู โรงเรียนราชประชาสมาลัย ฝ่ายมัธยม รัชดาภิเษก ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตำบลบางจาก อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ
ที่อยู่ปัจจุบัน	103 หมู่ที่ 14 ตำบลเกษตรวิสัย อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด 45150