

การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร

THE DEVELOPMENT OF CHANGE PROCESS TO ENHANCE THE SCHOOL  
CULTURE UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2564

KMITL-2021-ED-D-211-041

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

THE DEVELOPMENT OF CHANGE PROCESS TO ENHANCE THE  
SCHOOL CULTURE UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF SCIENCE IN INDUSTRIAL EDUCATION  
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF INDUSTRIAL EDUCATION AND TECHNOLOGY  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2021

KMITL-2021-ED-D-211-041

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2021

SCHOOL OF INDUSTRIAL EDUCATION AND TECHNOLOGY

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
นักศึกษา	นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า
รหัสนักศึกษา	59603155
ปริญญา	ครุศาสตรบัณฑิตศึกษาศาสตร์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
พ.ศ.	2564
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สำนักกรุงเทพมหานคร 2) พัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร และ 3) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กระบวนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 424 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาทุกข้อเท่ากับ 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.926 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานฝ่ายการบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน จำนวน 24 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ 1.00 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เครื่องมือที่ใช้ คือ ประเด็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 209 คน ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้มาจากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทั้งฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square = 490.31, df = 523, p-value = 0.84, RMSEA = 0.000, RMR = 0.03, GFI = 0.94, AG FI = 0.92 องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2. ความเสมอภาค 3. การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง 4. การสร้างการมีส่วนร่วม 5. ความเป็นแบบอย่าง 6. พฤติกรรมการทำงานที่ดี 7. กำหนดทิศทางดำเนินงานสู่อนาคต 8. ค่านิยมร่วมของบุคลากร

2. ผลการศึกษาการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน และผลการตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ส่วนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน กรุงเทพมหานคร ส่วนที่ 3 ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จและการนำไปใช้ในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

3. ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.23$ , ร.อ. = 0.53) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.26$ , ร.อ. = 0.61) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{x} = 4.25$ , ร.อ. = 0.61) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{x} = 4.21$ , ร.อ. = 0.57) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{x} = 4.20$ , ร.อ. = 0.65) ตามลำดับ

Thesis Title	The Development of Change Process To Enhance The School Culture Under The Bangkok Metropolitan
Student	Ms. Benjamas Hankla
Student ID	59603155
Degree	Doctor of Industrial Education
Program	Educational Administration
Year	2021
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Boonchan Sisan
Thesis Co-advisor	Associate Professor Dr. Pariyaporn Tungkunan

## ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) examine the structural validity of the elements and indicators of school culture within the Bangkok Metropolitan Administration's Department of Education, 2) to develop a change process that promotes school culture, and 3) to study the opinions of the administrators towards the change process that promotes school culture within the Bangkok Metropolitan Administration's Department of Education. The research process is divided into three steps. These included Step 1) the examination of the structural validity of school culture elements and indicators within the Bangkok Metropolitan Administration's Department of Education. In this step, a sample of 424 school administrators and teachers were obtained from the use of multistage random sampling. Research tools included an opinion questionnaire concerning school culture indicators within the Bangkok Metropolitan Administration's Department of Education. The content validity of all items was 1.00 and the reliability of the entire questionnaire was 0.926. The data were analyzed using a second-order confirmatory factor analysis (CFA). Step 2) involved the structured interview and content analysis of 24 school administrators' opinions of which factors contribute the most and least to the development of a change process that promotes school culture within the Bangkok Metropolitan Administration's Department of Education. The structured interview's content analysis validity was assessed by a group of nine experts using an open-ended questionnaire who met in a focus group discussion format, resulting in a content validity reliability assessment score of 1.00. 3. And finally, Step 3 consisted of the investigation and analysis of the

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ III อย่างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

opinions of 209 Bangkok Metropolitan Administration's Department of Education administrators concerning the change process that promotes school culture within the Bangkok Metropolitan Administration's Department of Education. The sample of 209 administrators was obtained by calculating the sample size using Taro Yamane's formula. The instrument used in the research on assessing the opinions of administrators towards the change process that promotes school culture was subsequently determined to have an IOC value of 1.00. The descriptive data analysis used both the mean score ( $\bar{X}$ ) and the standard deviation (S.D.). The results showed that:

Results 1) the second-order confirmatory factor analysis of the school culture elements found that the model was harmonious with the empirical data due to the following values: Chi-Square = 490.31,  $df = 523$ ,  $p\text{-value} = 0.84$ , RMSEA = 0.000, RMR = 0.03, GFI = 0.94, and AGFI = 0.92. Moreover, the study determined that there were eight key elements affecting a school's cultural change. These were 1) strategic management, 2. equality, 3. flexibility in the willingness to adopt and accept change, 4. participation, 5. having a good image and being a good role model, 6. good working behavior, 7. policies and planning, and finally, 8. the shared values amongst school staffs.

Results 2) of a study on the development of change processes that promotes school culture within the Bangkok Metropolitan Administration's Department of Education found that the process of changing school culture consists of four steps. These included Step 1) building a sense of change, Step 2) building a strong change leadership team,

Step 3) removing obstacles, and finally Step 4) sustaining the implementation of change. Furthermore, the results of the examination of the school culture change process determined that the change process that promotes school culture consisted of three parts. These included Part 1) background and objectives of the development process of change that promotes school culture, and Part 2) the change process that promotes school culture within the Bangkok Metropolitan Administration's Department of Education, and finally, Part 3) the factors that support success and implementation at the policy level and day-to-day operational level. Finally, Results 3) was the results of the study of the opinions of the administrators towards the change

process that promotes school culture within the Bangkok Metropolitan

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ภายนอก  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ IV อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Administration's Department of Education. From this, it was determined that the process of promoting school culture was at a high level overall with  $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.53. Moreover, when ranked from highest to lowest, the factors the study participants judged most important were suitability ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.61), usefulness ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.61), feasibility ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.57) and validity ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.65), respectively.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือ และช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำภาพรธณ ตันตินาครกุล และผศ.ดร.ฐิยาพร กันตาทนวัฒน์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในขั้นต้นสุดท้ายจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ขอขอบพระคุณอาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยีทุกท่านที่ได้ให้การอบรม สั่งสอนให้ความรู้ รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ช่วยตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยได้เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดาและญาติ พี่น้องของข้าพเจ้า และผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

เบญจมาศ หาญกล้า

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	VI
สารบัญ.....	VII
สารบัญตาราง.....	X
สารบัญภาพ.....	XV
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	17
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
2.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.....	24
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	28
2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ.....	28
2.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ.....	29
2.2.3 อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อองค์การ.....	32
2.2.4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ.....	32
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน.....	35
2.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน.....	35
2.3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน.....	36
2.3.3 ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน.....	39
2.3.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน.....	40
2.3.4.1 ค่านิยม.....	42
2.3.4.2 ความเป็นแบบอย่าง.....	50

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.4.3 ทักษะการบริหาร.....	55
2.3.4.4 การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม.....	72
2.3.4.5 นโยบายและการวางแผน.....	79
2.3.4.6 พฤติกรรมคนในองค์กร.....	85
2.3.4.7 ความเสมอภาค.....	96
2.3.4.8 การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม.....	100
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	109
2.4.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง.....	109
2.4.2 ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง.....	110
2.4.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	112
2.4.4 การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	122
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นมาตรฐานการประเมิน.....	124
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	131
2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน.....	131
2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	142
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	148
ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัด วัฒนธรรมโรงเรียนของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	150
ขั้นตอนที่ 2 สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	157
ขั้นตอนที่ 3 ประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	162
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	166
4.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	166
4.2 ผลการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	212

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ VIII อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ผลการประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน กรุงเทพมหานคร.....	254
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	260
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	260
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	267
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	287
บรรณานุกรม.....	288
ภาคผนวก.....	327
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือราชการ ประกอบการทำวิจัย.....	327
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย.....	337
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ.....	357
ประวัติผู้เขียน.....	368

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 แสดงการวิเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรม โรงเรียน.....	7
1.2 วิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน.....	12
1.3 ตารางการวิเคราะห์กรอบแนวคิดการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน.....	15
3.1 รายละเอียดการดำเนินงานของขั้นตอนการวิจัยแต่ละขั้นตอน.....	148
3.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	152
3.3 แสดงกำหนดค่าดัชนีและเกณฑ์การวิเคราะห์.....	157
3.4 รายชื่อสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 3 รอบ ระดับดีมาก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพ การศึกษา(องค์การมหาชน).....	158
3.5 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	163
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	167
4.2 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	168
4.3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านค่านิยม.....	169
4.4 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเป็นแบบอย่าง.....	170
4.5 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะการบริหาร.....	171
4.6 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม.....	172

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.7 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านนโยบายและการวางแผน.....	173
4.8 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านพฤติกรรมคนในองค์กร.....	174
4.9 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเสมอภาค.....	175
4.10 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม.....	176
4.11 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านค่านิยม(AV) .....	181
4.12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านค่านิยม (VA) .....	182
4.13 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง(EX) .....	184
4.14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง(EX).....	185
4.15 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร(AS) .....	187
4.16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร (AS) .....	188

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.17 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม(CE) .....	190
4.18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE) .....	191
4.19 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน(PP).....	193
4.20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน(PP).....	194
4.21 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของ ตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมคนในองค์กร(PA).....	195
4.22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านด้านพฤติกรรมคนในองค์กร (PA) .....	197
4.23 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของ ตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านความเสมอภาค(EQ) .....	198
4.24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเสมอภาค (EQ) .....	199
4.25 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม(FL) .....	201
4.26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้าน การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL) .....	202

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.27 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	204
4.28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	207
4.29 ผลการสัมภาษณ์กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง.....	212
4.30 ผลการสัมภาษณ์กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง.....	215
4.31 ผลการสัมภาษณ์กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค.....	220
4.32 ผลการสัมภาษณ์กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน.....	223
4.33 ผลการตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	226
4.34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	254
4.35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และระดับผลการประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเป็นประโยชน์.....	255
4.36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และระดับผลการประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเป็นไปได้.....	256
4.37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และระดับผลการประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเหมาะสม.....	257

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และระดับผลการประเมิน กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความถูกต้อง.....	258



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	16
4.1 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านค่านิยม (VA).....	182
4.2 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง (EX).....	185
4.3 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร(AS).....	188
4.4 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE).....	191
4.5 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน (PP).....	194
4.6 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านพฤติกรรมคนในองค์กร (PA).....	196
4.7 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเสมอภาค (EQ).....	199
4.8 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL)....	202
4.9 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	205
4.10 The Thai PSCM final second-order CFA analysis results.....	206

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการด้านต่างๆ ทำให้โลกแคบลง สามารถติดต่อสื่อสารข้อความถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว ทำให้วัฒนธรรมวิถีชีวิตความเชื่อความคิดของสังคมสามารถเผยแพร่กระจายและถ่ายโอนกันได้ง่ายและรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ท่ามกลางการแข่งขันสูงส่งผลให้เมืององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ (อนิวัช แก้วจำนง. 2550 :1) องค์กรที่ต่างแข่งขันให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความเชื่อใจ การประสานงานกัน การกำหนดทิศทาง การตัดสินใจที่ถูกต้องและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงเมื่อตัดสินใจผิด เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้เพราะวัฒนธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรที่มีการยอมรับร่วมกันในด้านความเชื่อความคิดที่หลอมรวมองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังที่ Scherhom, Hunt and Osborn (1991 : 35) กล่าวว่าไว้ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งองค์กรอื่น

วัฒนธรรมมักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงานในองค์กรหรือความเป็นผู้นำในองค์กร พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2556) ให้นิยามคำว่า วัฒนธรรม หมายถึงสิ่งที่ทำให้ความเจริญให้กับหมู่คณะและวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีการดำเนินชีวิตของหมู่คณะคือการกำหนดวิถีดำเนินชีวิตให้เป็นแบบอย่างและเป็นระบบที่ทุกคนปฏิบัติคล้ายๆ กัน เป็นวิถีชีวิต (Way of life) และไปในทิศทางที่พึงประสงค์ (พระพรหมบัณฑิต. 2557 : 40) สอดคล้องกับเจริญ ว่องประชาณุกุล (2548 : 21) ที่ได้กล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนสิ่งที่สะท้อนถึง “บุคลิกภาพ” ขององค์กร เป็นเสมือนกาวของสังคมที่ใช้สำหรับการรวมสมาชิกในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการหรือพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังนั้นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรหลายองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันแต่ประสบผลสำเร็จแตกต่างกันได้ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551 : 3) เช่นเดียวกับโรงเรียนเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่สำคัญมากมาย ได้แก่ ครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่างๆ ซึ่งแต่ละคนจะมีแนวความคิด ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมปฏิบัติ ที่ติดตัวมาแตกต่างกันไปตามลักษณะของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ และเมื่อบุคลากรดังกล่าวได้เข้ามาอยู่ร่วมกันในโรงเรียน ทุกคนจะหล่อหลอมความคิด ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติติดต่อกันมาเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เวลานานจนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนสอดคล้องกับแนวคิดของจิรวัดน์ ฟำกระจ่าง (2554 : 20) ที่ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานร่วมกันของผู้บริหารและครูในโรงเรียนซึ่งสามารถประเมินได้จากพฤติกรรม ที่สะท้อนออกมาให้เห็นชัดเจน เพราะเป็นเครื่องมือที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นตัวหลอมความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้นที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานของบุคคล เป็นเข็มชี้ทิศทางตามที่กำหนดในเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี โดยที่วัฒนธรรมดังกล่าวจะถ่ายทอดสืบทอดต่อกันจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งวรพจน์ สุทธิสัย (2536 : 1) ได้กล่าวว่าองค์กรหรือโรงเรียนทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมเป็นของตัวเองซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลายๆ อย่าง วัฒนธรรมเหล่านี้ต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรและแผนงานเสมอ และ Sergiovanni (2001 : 108) กล่าวว่า โรงเรียนทุกแห่งมีวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นของตนเอง แต่โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักจะมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็ง วัฒนธรรมโรงเรียนทำหน้าที่เสมือนการตั้งเข็มทิศที่นำพาสมาชิกไปในทิศทางที่ควรไป เป็นปัทมสถานี่แสดงให้สมาชิกเห็นว่าประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ได้อย่างไร เป็นสิ่งที่มีความหมายและความสำคัญสำหรับครู นักเรียน นักบริหารการศึกษา และบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและหน้าที่ของวัฒนธรรมที่มีอยู่ในจิตใจทำให้สมาชิกแสดงเจตนาออกมา การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจึงนับเป็นแนวทางที่นำไปสู่คุณภาพโรงเรียนที่ดี ดังนั้นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรคุณภาพได้นั้น สถานศึกษาจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นทุกๆ ระดับภายในองค์กร (Freed & Klugman. 1997 : 7-9 ; Burrell & Ledolter. 1999 : 5-17)

การประสบความสำเร็จของคุณภาพสถานศึกษามีเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้นำไปสู่คุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน เช่น คุณภาพผู้เรียนคือการจัดการเรียนการสอนต้องมีมาตรฐานทั้งหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล คุณภาพงานคือจำนวนสัดส่วนครูต่อผู้เรียน คุณภาพชีวิต คือการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและคุณภาพสถานศึกษา คือการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งต้องทำให้เป็นกิจวัตรประจำวันทำอยู่เป็นนิจและทำเป็นวิถีชีวิตจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยเริ่มจากปัจเจกเรียกว่า “คนบ่มเพาะวัฒนธรรม” แล้ววัฒนธรรมขององค์กรที่เกิดขึ้นจึงจะช่วยให้เกิดการพัฒนามนุษย์ที่มีคุณภาพเรียกว่า “วัฒนธรรมบ่มเพาะคน” ดังนั้นการสร้างคนให้มีคุณภาพต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาให้มีคุณภาพ (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. 2557 : 15) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในโรงเรียนจึงนับมีความสำคัญเนื่องจากวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีคุณภาพจะเป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรมีการยอมรับวัฒนธรรมโรงเรียนในการปฏิบัติงานเสมือนว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยมีความตระหนักรู้เสมอว่าคุณภาพเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงานและมีการปรับเปลี่ยนจาก

ลักษณะการ ปฏิบัติงานตามคำสั่งตามการควบคุมการติดตามและการดูแลอย่างใกล้ชิดให้กลายเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การดูแลรับผิดชอบในผลงานตนเอง (Simachockdee. 2002 : 182) ซึ่งตรงกับหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ว่าคุณภาพเป็นเรื่องของจิตสำนึกที่ใฝ่คุณภาพประสานกับการทำงานที่เป็นระบบของบุคลากร คุณภาพที่เกิดจากปัจจัยภายนอกมากระตุ้นเร่งเร้า หรือสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ จะไม่ใช่คุณภาพที่ยั่งยืน วัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนได้เนื่องจากวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อในการบริหารโรงเรียนร่วมกัน เกิดการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความมุ่งมั่นในปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้เป็นวัฒนธรรมคุณภาพที่ยั่งยืน

สุชาติ พาอยู่สุข (2550 : 2) ได้กล่าวว่า องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลวนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาในด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนนั้น วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความเข้าใจและมองเห็นภาพที่ชัดเจนของสถานศึกษาเห็นได้ว่าความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารงาน วางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการเพียงอย่างเดียว โดยภาพรวมขององค์กรที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ปฏิบัติงานตามแผนงานบรรลุตามเป้าหมายหรือล้มเหลวนั้น มีวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวเชื่อมโยงผลสำเร็จของงาน โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกันจะมีความเข้มแข็งสามารถนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จ โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ขัดแย้งกันไม่สอดคล้องกันจะไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานและนำพาองค์กรให้ไปสู่ความล้มเหลวล่มสลายในที่สุดจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของโรงเรียนด้วย (Goodchild & Holly. 1989 : 141) แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นโรงเรียนแต่ละแห่งก็ย่อมมีวัฒนธรรมเป็นของตนเองซึ่งแตกต่างกันไปตามบริบท

วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของสังคมและมีลักษณะเหมือนวัฒนธรรมของสังคมทุกประการ เช่น ค่านิยม หลักเกณฑ์ กฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งวิถีทางของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีขนบประเพณีและวิธีการทำงานซึ่งเป็นกิจวัตรประจำในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนจึงมีอิทธิพลต่อครูทั้งทางตรงและทางอ้อม (จร สุนทรายุทธ. 2551 : 491) เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนถึงพฤติกรรมที่สะท้อนกลับมาทำให้โรงเรียนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นอย่างไรดูได้จากพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนนั้น ฉะนั้นวัฒนธรรมของโรงเรียนย่อมดูได้จากพฤติกรรมของครูอาจารย์และเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของโรงเรียนนั้น (พร พิเศก. 2546 : 121) การจัดการศึกษาในบริบทของกรุงเทพมหานครซึ่งปรากฏข้อมูลจากผลการประเมินและทบทวนตัวชี้วัดระดับเมืองจากการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 – 2563) พบว่า การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ยังมีข้อจำกัดและเงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกรุงเทพมหานคร อาทิ ปัญหาคะแนนการประเมินสมรรถนะนักเรียนมาตรฐานสากล (PISA) ของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีระดับต่ำของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัญหานักเรียนออกกลางคัน ปัญหาความเท่าเทียมและความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงระบบการศึกษาและโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) ที่มีภาพรวมอยู่ในระดับต่ำรวมทั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สภาพแวดล้อมอื่นๆ ในการจัดการศึกษาเช่น สมรรถนะและคุณภาพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ความต่อเนื่องในการพัฒนาและนโยบาย ตลอดจนความเหมาะสมของระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาไปสู่สากล ซึ่งเมื่อพิจารณาจากอุปสรรคปัญหาและเงื่อนไขต่างๆ ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนแนวทางการพัฒนาและการสร้างกลไกเพื่อการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครอย่างยั่งยืน อีกทั้งโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นโรงเรียนที่ให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชนและให้ออกาสแก่นักเรียนทุกคนได้เข้าถึงระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทาง No Child left behind ทั้งนักเรียนที่ครอบครัวมีปัญหาทางเศรษฐกิจ นักเรียนที่ไม่มีสัญชาติไทยหรือขาดความพร้อมด้านอื่นๆ ซึ่งปัจจุบันมีนักเรียนที่ไม่มีสัญชาติไทยเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวนทั้งสิ้น 4,603 คน(สำนักการศึกษา. 2563 : 24) ส่วนผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน ส่วนใหญ่มีผลการประเมิน ระดับดี จำนวน 402 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.18 โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนสถานศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรองมากที่สุดและพิจารณาตามตัวบ่งชี้ พบว่าส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมากทั้งสามกลุ่มตัวบ่งชี้ยกเว้นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งอยู่ในกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐานมีผลการประเมินอยู่ในระดับควรปรับปรุงมากถึง 43 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.89 และส่วนใหญ่มีผลการประเมิน อยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น และเมื่อวิเคราะห์ที่ข้อมูลเฉพาะสถานศึกษาที่ไม่ได้การรับรอง 12 แห่ง พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่มีระดับคุณภาพที่อยู่ในระดับควรปรับปรุงและระดับพอใช้สอดคล้องกันคือตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และตัวบ่งชี้และประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งสำนักการศึกษาพบว่านักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในปีการศึกษา 2561 จำนวน 173,837 คน มีเด็กนักเรียนที่มีปัญหาการอ่านจำนวน จำนวน 23,015 คน (สำนักการศึกษา. 2562) จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเพราะมีบริบททางวัฒนธรรมโรงเรียนที่แตกต่างกัน

จากสภาพปัญหาในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครดังกล่าว สะท้อนให้เห็นปัญหาในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครที่ยังขาดประสิทธิภาพ มีรูปแบบการบริหารยังไม่เหมาะสม ขาดวัฒนธรรมที่ดีในการปฏิบัติงานในโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2554) คุณภาพการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิผลย่อมเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี มีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ในโรงเรียน มีการพัฒนาต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ (อมรวิรัช นาคทรพรพ. 2540) วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ ถ้าบุคลากรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อย (เพ็ชรี รูปะวิ เขตร์, 2554) วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในโรงเรียน ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคลช่วยให้เกิดความ

ร่วมมือระหว่างสมาชิก ทำให้สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กร รับรู้และเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตรงกัน (Sathe. 1985) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันจะมุ่งไปที่คุณภาพของผู้เรียน โดยมุ่งเสริมสร้างขีดความสามารถของเด็กในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้มีทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม (Bernard. 1999) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารงานในระบบโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (จรัส นองมาก. 2544) สอดคล้องกับ Mitchell (2002 : 3124-A) ได้ทำการศึกษาโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเพื่อสำรวจธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์กร และคุณลักษณะต่างๆ ของค่านิยมร่วม ความเชื่อและบรรทัดฐานของกลุ่มผู้บริหาร ครูและนักเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ความสำคัญของโครงการทางวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีความเป็นเลิศนั้นเกิดจากค่านิยมของครูและนักเรียน วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะกระตุ้นให้นักเรียนมีค่านิยมในการศึกษาและกระตุ้นให้นักเรียนเอาใจใส่ในการฝึกอบรมทางวิชาการของโรงเรียน จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ยังไม่ได้มาตรฐานจำนวนหนึ่ง ซึ่งตัวชี้วัดที่ชัดเจนอย่างหนึ่งที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการประเมินคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-net) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นดัชนีชี้วัดถึงการจัดการศึกษาโดยภาพรวมของสถานศึกษาว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพเป็นการตอบโจทย์และแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในด้านการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพและมีรูปแบบแนวทางการจัดการศึกษาในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผลการวิจัยของ Downer (1989 : 3136-A) พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบพฤติกรรมที่ดีของครูการให้ความสำคัญทางวิชาการวิธีการเรียนการสอนสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทางบ้านและทางโรงเรียนและที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยความมุ่งมั่นประสงค์ที่ชัดเจนและความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์องค์ประกอบใดบ้างที่จะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นข้อมูลที่จะนำมาพัฒนาคุณภาพโรงเรียน เพราะมีความเชื่อมั่นว่าการมีวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นแนวทางในการสนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณภาพ อีกทั้งนำผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษามาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับโรงเรียนและเป็นแนวทางในการวางแผน สำหรับผู้บริหารเพื่อใช้เป็นทางเลือกในการส่งเสริมแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้ความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวและร่วมพัฒนาโรงเรียนให้เกิดความสำเร็จความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

## 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดการวิจัยจากหนังสือ ตำรา และผลงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยแบ่งกรอบแนวคิดออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 1.3.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน

ในการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ข้อมูล เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนของ Ralf Maslowski (2001) Leslie Jones (2009) Schien (1990) Yin Cheong Chen (2006) Deal, Tereace.E. & Kennedy, Allen A. (1982) Dean Kloss (2018) NSW DET (1999) Gary Phillips (1993) Stolp and Smith (1994) Denison (1990) Robbins (1989) Patterson (1988 : 50-51) Sergiovanni (1988 : 104-105) สุพรรณณี สมานญาติ (2554) ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) และสามารถแสดงตารางวิเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดัง ตารางที่ 1.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1.1 แสดงการวิเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน

องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน	Ralf Maslowski(2001)	Leslie Jones(2009)	Schien(1990)	Yin Cheong Chen(2006)	Deal ,Tereace E & Kennedy, Allen A. I(1982)	Dean Kloss(2018)	NSW DET (1999)	Gary Phillips(1993)	Stolp and Smith (1994)	Denison(1990)	Robbins(1989)	Patterson (1988)	Sergiovanni (1988)	สุพรรณณี สมานญาติ (2554)	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551)
1.ความสัมพันธ์ของโครงสร้างและประสิทธิภาพของสังคม	✓											✓			
2.ค่านิยมที่ใช้ร่วมกัน								✓	✓			✓	✓	✓	
3.วีรบุรุษ/วีรสตรี/บุคคลที่มีความสามารถและเป็นต้นแบบ			✓	✓	✓										✓
4.พิธีกรรม/ วิถีปฏิบัติ/ความเชื่อ			✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓	✓
5.ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ		✓													✓
6.ประเพณี			✓		✓			✓	✓						✓
7.ผู้นำที่มีเสน่ห์				✓											
8.เรื่องราวความสำเร็จ/ประวัติสถานศึกษา	✓				✓				✓			✓	✓		
9.เรื่องราวที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน/เรื่องเล่า					✓				✓						
10.แบบครอบครัวที่ดูแลน้อง การอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง						✓						✓			

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน	Ralf Maslowski(2001)	Leslie Jones(2009)	Schien(1990)	Yin Cheong Chen(2006)	Deal ,Tereace E & Kennedy, Allen A. I(1982)	Dean Kloss(2018)	NSW DET (1999)	Gary Phillips(1993)	Stolp and Smith (1994)	Denison(1990)	Robbins(1989)	Patterson (1988)	Sergiovanni (1988)	สุพรรณณี สมนานญาติ (2554)	ณัฐพันธ์ เจริญพันธ์ (2551)
11.ความเท่าเทียมกัน						✓									
12.นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียน						✓									
13.ประชาธิปไตย						✓						✓			
14.เป้าประสงค์ของโรงเรียน		✓					✓			✓	✓	✓			
15.การวางแผน							✓								
16.นโยบาย							✓								
17.หนังสือสำหรับครู							✓								
18.ข้อมูล/คู่มือสำหรับพนักงานใหม่							✓								
19.จดหมายข่าว							✓								
20.ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน	✓	✓		✓			✓								
21.หนังสือสำหรับครู								✓							

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน	Ralf Maslowski(2001)	Leslie Jones(2009)	Schien(1990)	Yin Cheong Chen(2006)	Deal, Tereace E & Kennedy, Allen A. (1982)	Dean Kloss(2018)	NSW DET (1999)	Gary Phillips(1993)	Stolp and Smith (1994)	Denison(1990)	Robbins(1989)	Patterson (1988)	Sergiovanni (1988)	สุพรรณณี สมนานญาติ (2554)	ณัฐพันธ์ เสงจนันทน์ (2551)
22.ปทัสถานและมาตรฐาน									✓				✓		
23.รูปแบบพฤติกรรม			✓					✓	✓	✓		✓	✓	✓	
24.สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Status in Business)															✓
25.สัญลักษณ์ (Symbol)															✓
26.คำขวัญ (Slogan)															✓
27. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network)													✓		✓
28.การผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงานสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร										✓		✓			
29.การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง										✓					
30.ความรับผิดชอบของสมาชิก											✓	✓			
31.การให้การสนับสนุนการจัดการ											✓	✓			
32.การติดต่อสื่อสาร											✓				

จากตารางที่ 1.1 วิเคราะห์ข้างต้นสามารถจัดกลุ่มและสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนได้ดังนี้

1. ข้อที่ 2 ค่านิยมที่ใช้ร่วมกัน ข้อที่ 4 พิธีกรรม/ วิถีปฏิบัติ/ความเชื่อ ข้อที่ 6 ประเพณี และข้อที่ 26 คำขวัญ (Slogan) ขอใช้ชื่อว่า “ค่านิยม”
2. ข้อที่ 3 วีรบุรุษ/วีรสตรี/บุคคลที่มีความสามารถและเป็นต้นแบบ ข้อที่ 8 เรื่องราวความสำเร็จ/ประวัติสถานศึกษา ข้อที่ 9 เรื่องราวที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน/เรื่องเล่า และ ข้อที่ 25 สัญลักษณ์ (Symbol) ขอใช้ชื่อว่า “ความเป็นแบบอย่าง”
3. ข้อที่ 5 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และข้อที่ 7 ผู้นำที่มีเสน่ห์ ขอใช้ชื่อว่า “ทักษะการบริหาร”
4. ข้อที่ 12 นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียน ข้อที่ 17 หนังสือสำหรับครู และข้อที่ 18 ข้อมูล/คู่มือสำหรับพนักงานใหม่ ข้อที่ 21 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ข้อที่ 27 เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network) ข้อที่ 28 การผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงาน และข้อที่ 32 การติดต่อสื่อสาร ขอใช้ชื่อว่า “การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม”
5. ข้อที่ 14 เป้าประสงค์ของโรงเรียน ข้อที่ 15 การวางแผน ข้อที่ 16 นโยบาย ข้อที่ 22 ปทัสถานและมาตรฐาน และข้อที่ 31 การให้การสนับสนุนการจัดการ ขอใช้ชื่อว่า “นโยบายและการวางแผน”
6. ข้อที่ 10 แบบครอบครัวที่ดูแลน้อง การอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ข้อที่ 23 รูปแบบพฤติกรรมและข้อที่ 30 ความรับผิดชอบของสมาชิก ขอใช้ชื่อว่า “พฤติกรรมคนในองค์กร”
7. ข้อที่ 11 ความเท่าเทียมกัน และข้อที่ 13 ประชาธิปไตย ขอใช้ชื่อว่า “ความเสมอภาค”
8. ข้อที่ 24 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ข้อที่ 28 สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรและ ข้อที่ 29 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ขอใช้ชื่อว่า “การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม”

จากแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ค่านิยม
2. ความเป็นแบบอย่าง
3. ทักษะการบริหาร
4. การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม
5. นโยบายและการวางแผน
6. พฤติกรรมคนในองค์กร
7. ความเสมอภาค
8. การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 1.3.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนของนักวิชาการต่างๆ ดังนี้ ได้มีนักวิชาการที่ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นขั้นตอน 3 ขั้น ได้แก่ Lewin (1947) ที่ได้เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นขั้นตอน 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 เขย่าให้ละลาย (Unfreeze) ขั้นที่ 2 ลงมือเปลี่ยนแปลง (Transition) และขั้นตอนที่ 3 ปลอ่ยให้กลับตผลึกหรือแข็งตัวใหม่ (Refreeze) สอดคล้องกับ Schein(1973 : 381) ที่กล่าวว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ระยะที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Changing or moving) และระยะที่ 3 การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) และ Lussier (2010 : 387-390) ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นเช่นกัน คือ (1) ขั้นละลายสภาพเดิม (Unfreezing) (2) ขั้นการเปลี่ยนแปลงสภาพใหม่ (Changing) และ (3) ขั้นตอนการรักษาสภาพเดิม (Refreezing) สำหรับ Chen (2006: 90-120) อธิบายว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การแบ่งออกเป็น 7 ขั้น ดังนี้ (1) การกำหนดปัญหาโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (2) การเข้าร่วมทีมของตัวแทนหรือผู้เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงโดยที่องค์การเป็นผู้เชิญทีมงานที่ปรึกษาที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การมาทำการศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง (3) การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน โดยทีมที่ปรึกษาจะทำการรวบรวมข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การด้วยวิธีการต่างๆ โดยละเอียดและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และสะท้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้เกี่ยวข้อง(4)การพัฒนาแผนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการหาแนวทางประเมินทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดของกระบวนการทำงาน (5) การปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับโครงสร้างองค์การ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การปรับปรุงเทคโนโลยีหรือการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น (6) การธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่มั่นคงในองค์การ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน (7)การประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องและนำมาแก้ไขได้อย่างทันที่ และ Kotter & Cohen (2002) ได้แบ่งขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การกระตุ้นให้ผู้คนเคลื่อนไหวสร้างเป้าหมายจุดประสงค์ที่เป็นจริง (Establishing a greater sense of urgency) (2) สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) (3) มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) (4)การสื่อสารต้องมีการให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) (5)ให้อำนาจในการตัดสินใจการกระทำ (Empowering others to act) (6)ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating short-term wins) (7)ต้องสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) (8) ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing changes in the culture)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้นสามารถวิเคราะห์ได้ ดังตารางที่

#### 1.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1.2 วิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

กระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน	Lewin (1951)	Schein (1973)	Chen (2006)	Kotter & Cohen (2002)	Lussier (2010)
1. เขย่าให้ละลาย (Unfreeze)	✓	✓			✓
2. ลงมือเปลี่ยนแปลง (Transition)	✓				
3. ปลอ่ยให้กลับตกลับผลึกหรือแข็งตัวใหม่ (Refreeze)	✓	✓			✓
4. การเปลี่ยนแปลง (Changing or moving)		✓			✓
5. การกำหนดปัญหาโดยผู้บริหารระดับสูงของ องค์กร			✓		
6. การเข้าร่วมทีมของตัวแทนหรือผู้เกี่ยวข้องในการ เปลี่ยนแปลงโดยที่องค์กรเป็นผู้เชิญทีมงานที่ปรึกษา ที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมา ทำการศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง			✓		
7. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหาในการ ดำเนินงาน และนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ และสะท้อน ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้เกี่ยวข้อง			✓		
8. การพัฒนาแผนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการ หาแนวทางประเมินทางเลือกและตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดของกระบวนการทำงาน			✓		
9. การปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การปรับปรุงเทคโนโลยีหรือการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น			✓		
10. การธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่นั่นคงใน องค์กร โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน			✓		
11. การประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการ ตระหนักถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องและนำมาแก้ไข ได้อย่างทันท่วงที			✓		
12. การกระตุ้นให้ผู้คนเคลื่อนไหว สร้างเป้าหมาย จุดประสงค์ที่เป็นจริง (Establishing a greater sense of urgency)				✓	
13. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition)				✓	
14. มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy)				✓	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้ใช้ประโยชน์ที่นอกเหนือจากนี้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1.2 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน	Lewin (1951)	Schein (1973)	Chen (2006)	Kotter & Cohen (2002)	Lussier (2010)
15. การสื่อสารต้องมีการให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ ได้มากที่สุด (Communicating the change vision)				✓	
16. ให้อำนาจในการตัดสินใจการกระทำ (Empowering others to act)				✓	
17. ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating short- term wins)				✓	
18. ต้องสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายาม ที่จะเปลี่ยนแปลง(Consolidating gains and producing even more change)				✓	
19. ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing changes in the culture)				✓	

จากตารางที่ 1.2 วิเคราะห์ข้างต้นสามารถจัดกลุ่มและสังเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ได้ดังนี้

1. ข้อที่ 1 เขย่าให้ละลาย (Unfreeze) ข้อที่ 5 การกำหนดปัญหาโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและข้อที่ 12 การกระตุ้นให้ผู้คนเคลื่อนไหวสร้างเป้าหมายจุดประสงค์ที่เป็นจริง (Establishing a greater sense of urgency) ขอใช้ชื่อว่า “สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง”

2. ข้อที่ 2 ลงมือเปลี่ยนแปลง (Transition) ข้อที่ 6 การเข้าร่วมทีมของตัวแทนหรือผู้เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงโดยที่องค์กรเป็นผู้เชิญทีมงานที่ปรึกษาที่มาจากทั้งภายในและภายนอก องค์กรมาทำการศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ข้อที่ 7 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และสะท้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้เกี่ยวข้อง ข้อที่ 8 การพัฒนาแผนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการหาแนวทางประเมินทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดของกระบวนการทำงาน ข้อที่ 13 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) และข้อที่ 14 มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) ขอใช้ชื่อว่า “สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง”

3. ข้อที่ 3 ปล่อยให้กลับตกลึกหรือแข็งตัวใหม่ (Refreeze) ข้อที่ 9 การปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่นการปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การปรับปรุงเทคโนโลยีหรือการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น ข้อที่ 15 การสื่อสารต้องมีการให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้

ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) ข้อที่ 16 ให้อำนาจในการตัดสินใจการสื่อสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนเวลาหรือการเขียนเพื่อการศึกษาค้นคว้า เมื่ออนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระทำ (Empowering others to act) และข้อที่ 17 ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating short-term wins) ขอใช้ชื่อว่า “ขจัดอุปสรรค”

4. ข้อที่ 4 การเปลี่ยนแปลง(Changing or moving) ข้อที่ 10 การดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่มั่นคงในองค์กร โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน) ข้อที่ 11 การประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องและนำมาแก้ไขได้อย่างทันที่ ข้อที่ 18 ต้องสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) และข้อที่ 19 ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง(Institutionalizing changes in the culture) ขอใช้ชื่อว่า “รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน”

ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนพบว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน โดยผู้วิจัยสรุปกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนมี 4 ขั้นตอนได้แก่

1. สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง
3. ขจัดอุปสรรค
4. รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

### 1.3.3 การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบของ พูลสุข หิงคนนท์ (2540) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ(2548) และนิวัตร นาคะเวช (2554) แล้วนำมาวิเคราะห์และประยุกต์ให้สอดคล้องกับการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 การวิเคราะห์กรอบแนวคิดการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม  
โรงเรียน

ที่	รายการ	พลสุข หิงคนนท์ (2540)	วิศุทธิ์ วิจิตรพิชราภรณ์ (2547)	รุ่งรัชดาพร เวทชะชาติ(2548)	นิวัตร นาคะเวช (2554)
1	ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและกำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัย	✓	✓	✓	✓
2	ศึกษาสภาพปัญหา	✓	✓		
3	การสร้างรูปแบบ	✓	✓	✓	✓
4	พัฒนารูปแบบ		✓	✓	
5	การตรวจสอบความเหมาะสมและความ เป็นไปได้	✓	✓	✓	✓

จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ส่วนที่ 1 ความ  
เป็นมาและวัตถุประสงค์ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย  
ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ส่วนที่ 3 ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ การนำไปใช้ในระบับนโยบาย  
และระดับปฏิบัติ

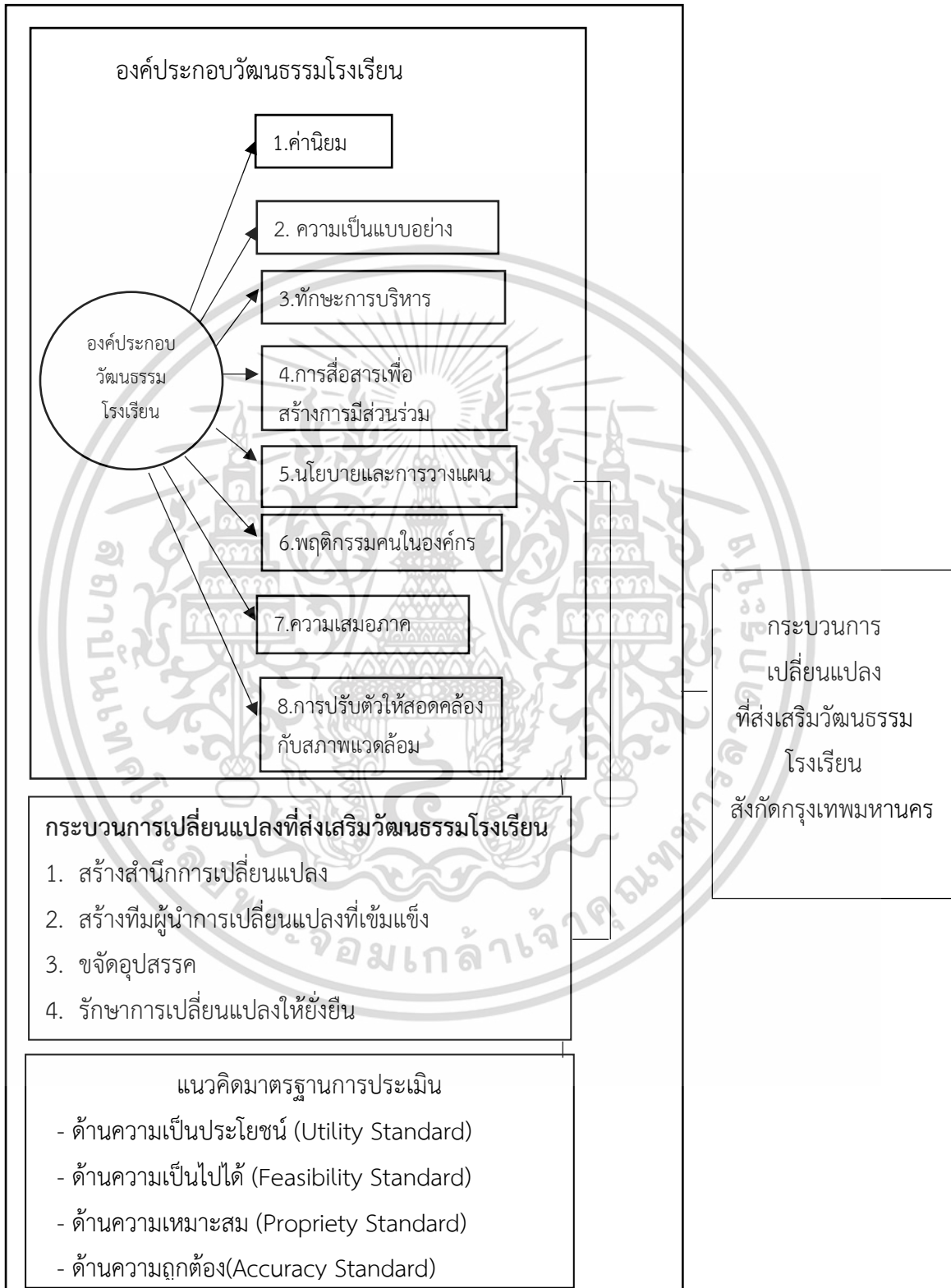
#### 1.3.4 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการประเมิน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการประเมิน พบว่า  
คณะกรรมการด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทางการศึกษา(Joint Committee on  
Standards for Educational Evaluation) ของ McMilan & Schumacher (2001 citing Owen.  
1993 : 41 - 45) ประกอบด้วย 4 มาตรฐาน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard)
2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard)
4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นภาพกรอบแนวคิดได้ ดังนี้



**ภาพที่ 1.1** กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ได้แบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 ขอบเขตของการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย**

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ผู้บริหาร 437 โรงเรียน ครู 14,158 คน ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2563

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ผู้บริหาร จำนวน 100 คนและครูผู้สอน 324 คน รวม 424 คน ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

### 2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาคือ องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก คือ วัฒนธรรมโรงเรียน
2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย
  - 2.1 ค่านิยม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร
  - 2.2 ความเป็นแบบอย่าง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร
  - 2.3 ทักษะการบริหาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร
  - 2.4 การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร
  - 2.5 นโยบายและการวางแผน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร
  - 2.6 พฤติกรรมคนในองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร
  - 2.7 ความเสมอภาค ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร
  - 2.8 การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5

ตัวแปร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ส่วนที่ 2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ในส่วนที่ 2 แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 2.1 ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

#### 2.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมเป็นจำนวน 24 คนโดยพิจารณาจากสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติดังนี้ เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 3 รอบ ระดับดีมาก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

2.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 1. สร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วน 2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง 3. จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง 4. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่

#### 2.2 ยกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและข้อมูลจากการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน มายกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จากนั้นนำร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม

#### 2.3 ตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

2.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน

2.3.2 ขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย

##### 2.3.2.1 องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน

##### 2.3.2.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ส่วนที่ 3 ขอบเขตของการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

#### 3.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 437 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 209 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (1973: 727-728) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5% จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling)

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการประเมินทั้ง 4 ด้าน คือด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

#### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อ รูปแบบ ระเบียบแบบแผน พิธีการและสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียนมีลักษณะการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แนวพฤติกรรมปฏิบัติที่มีส่วนช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจในลักษณะการทำงาน แสดงให้เห็นข้อตกลงร่วมกันซึ่งปรากฏให้เห็นในรูปแบบที่สังเกตได้ ปรากฏใน 8 องค์ประกอบ คือ 1. ค่านิยม 2. ความเป็นแบบอย่าง 3. ทักษะการบริหาร 4. การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม 5. นโยบายและการวางแผน 6. พฤติกรรมคนในองค์กร 7. ความเสมอภาค 8. การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับคุณค่าประโยชน์และความถูกต้องของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา อีกทั้งปฏิบัติงานตามความเชื่อเช่นนั้นอย่างเป็นแบบแผน และเป็นแนวคิดหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2 ความเป็นแบบอย่าง หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีพฤติกรรมและการปฏิบัติตนในด้านบุคลิกภาพ การแต่งกาย กิริยา วาจาและจริยธรรมที่เหมาะสมทำให้บุคคลอื่นเลื่อมใสศรัทธา เป็นบรรทัดฐานให้ผู้อื่นเลียนแบบและถือเป็นแบบอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**2.3 ทักษะการบริหาร** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และดำเนินการจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

**2.4 การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม** หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาโดยมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วม ดำเนินการและร่วมรับผิดชอบโดยใช้ช่องทางและวิธีการที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**2.5 นโยบายและการวางแผน** หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์ ทิศทางเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานสู่เป้าหมายในอนาคตของสถานศึกษาไว้อย่าง ชัดเจน

**2.6 พฤติกรรมคนในองค์กร** หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของบุคลากรใน สถานศึกษาที่ทำงานด้วยความสมัครใจ ความเต็มใจและความทุ่มเท เป็นการปฏิบัติงานที่ นอกเหนือจากที่ตนเองรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถานศึกษา

**2.7 ความเสมอภาค** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เลือกปฏิบัติกับบุคลากรใน สถานศึกษา ให้โอกาสเท่าเทียมกันในการดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่นๆ อีกทั้งไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

**2.8 การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม** หมายถึง กระบวนการปรับและการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องเหมาะสมของบุคลากรในสถานศึกษา โดยคล้อย ตามและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาอย่างไม่คับข้องใจเพื่อการ ทำงานเกิดผลสำเร็จ

**3. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน** หมายถึง วิธีการหรือขั้นตอน ที่เหมาะสมที่ใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

**3.1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การสื่อสารที่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึง วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง แจ้งสถานะในปัจจุบันของโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากตัวผู้บริหารที่ต้องโน้มน้าว กระตุ้นและสนับสนุนจิตใจให้ บุคลากร เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมการให้คุณค่าแก่โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

**3.2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง** หมายถึง การสร้างทีมที่จะเป็นตัวนำ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างพลังอำนาจและสามารถสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวให้ บุคลากรในโรงเรียนทำตาม โดยการกำหนดแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมงานที่มีพลังและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ โดยการ

ประชุมวางแผนมอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่นๆ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ด้วยความพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**3.3 ขจัดอุปสรรค** หมายถึง การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสพผลสำเร็จ

**3.4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน** หมายถึง การรักษาสภาพสร้างความยั่งยืนและการธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคนและควรประเมินการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องและนำมาแก้ไขอย่างทันท่วงทีจนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนในที่สุด

**4. การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน** หมายถึง เอกสารที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับกำหนดแนวปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน 8 องค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน 4 ขั้นตอน

**5. ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน** หมายถึง การแสดงออกโดยการพูดหรือเขียนเกี่ยวกับทัศนคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ความคิดเห็นอาจจะเป็นไปได้ในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อสิ่งนั้นก็ได้โดยประเมินคุณภาพของการประเมินจะต้องมีกระบวนการดำเนินงานที่ได้รับมาตรฐานตามมาตรฐานการประเมินทั้ง 4 มาตรฐาน คือ

**5.1 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility)** หมายถึง รายละเอียดและแนวทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน มีความชัดเจน ตรงตามความต้องการของผู้ใช้และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

**5.2 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility)** หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครสามารถนำไปใช้ได้ในฐานะการดำเนินงานจริง ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติและสามารถนำไปใช้พัฒนาได้อย่างเหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบัน

**5.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety)** หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน มีความสอดคล้องเหมาะสมกับหลักการบริหารสถานศึกษา นโยบาย สภาพบริบทและบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

**5.4 มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy)** หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ผ่านการสร้างและพัฒนาตามตามหลักการถูกต้องตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา มีรายละเอียดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพียงพอต่อการนำไปประยุกต์ใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. **สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและการบริหารจัดการของสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน

7. **สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร** หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษา โดยกำกับนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปให้สำนักงานเขตและโรงเรียนดำเนินการ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมเอกสารและรายงานการวิจัยต่างๆ ซึ่งได้เรียบเรียงและนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

### 2.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

2.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

2.2.3 อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อองค์การ

2.2.4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน

2.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

2.3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

2.3.3 ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน

2.3.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

2.3.4.1 ค่านิยม

2.3.4.2 ความเป็นแบบอย่าง

2.3.4.3 ทักษะการบริหาร

2.3.4.4 การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม

2.3.4.5 นโยบายและการวางแผน

2.3.4.6 พฤติกรรมคนในองค์กร

2.3.4.7 ความเสมอภาค

2.3.4.8 การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

### 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2.4.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

2.4.2 ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

2.4.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

2.4.4 การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลง

### 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นมาตรฐานการประเมิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

## 2.1 การจัดการศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### 2.1.1 ความเป็นมา

กรุงเทพมหานครได้จัดการศึกษาขึ้นในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ได้โปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโรงเรียนหลวงสำหรับราษฎรตามวัดต่างๆ ซึ่งโรงเรียนหลวงสำหรับชาวบ้านแห่งแรก คือโรงเรียนวัดมหรณพารามจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2527 และได้ตั้งกรมศึกษาธิการขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2430 ให้รับผิดชอบงานด้านการศึกษาและเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อปี พ.ศ. 2435 ต่อมาภายหลังได้มีการขยายการศึกษาออกไปถึงระดับตำบลในระหว่างปี พ.ศ. 2454-2474 โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ กระทรวงนครบาลรับหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลางกระทรวงมหาดไทยรับหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค และกระทรวงธรรมการรับหน้าที่ประสานงานให้การศึกษาเป็นไปตามนโยบายกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 องค์กร คือเทศบาลนครหลวงและองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรีในการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการเมื่อปี พ.ศ. 2509 (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2554 : 1) โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

#### 2.1.1.1 การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

(1) การจัดในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็กเล็กหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชนซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัยซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวันและให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

#### (2) การจัดการศึกษาในระดับอนุบาล

2.1.1.2 การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต ซึ่งตั้งอยู่กระจายทั่วพื้นที่ 50 สำนักงานเขต

2.1.1.3 การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายเปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานครตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษา

2.1.1.4 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาลในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.1.5 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานครร่วมกับกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนและจัดแบ่งกลุ่มตามความสนใจและความเหมาะสมซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร คือการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาอาศัยตามแนวมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2531 ซึ่งเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กรุงเทพมหานครได้จัดขึ้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาโดยได้รับมติคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบดำเนินการได้ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 ซึ่งกรุงเทพมหานครจัดเป็นการเสริมจากที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการเพื่อสนองนโยบายรัฐบาลในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กและเยาวชนไทยและเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541คณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## 2.1.2 ระบบการบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทหนึ่งคือการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนในท้องถิ่นโดยระบบการบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร มีสายการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้

2.1.2.1 สำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการศึกษาโดยมีส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงานเลขาธิการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษาและหน่วยศึกษานิเทศก์

2.1.2.2 กลุ่มเขต (โซน) เป็นการรวมเขตที่มีสภาพท้องถิ่น สภาพการเจริญเติบโตทางด้าน เศรษฐกิจใกล้เคียงจัดเป็นกลุ่มเขตและมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครกระจายอยู่ทุกเขตจำนวน 6 กลุ่มเขต (สำนักการศึกษา. 2545 : 32-33) ได้แก่

(1) กลุ่มเขตกรุงเทพมหานครกลาง มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 41 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตพระนคร สำนักงานเขตดุสิต สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย และสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ สำนักงานเขตดินแดง สำนักงานเขตห้วยขวาง สำนักงานเขตพญาไท สำนักงานเขตราชเทวีและสำนักงานเขตวังทองหลาง

(2) กลุ่มกรุงเทพใต้ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 75 โรงเรียน ประกอบด้วย สำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานเขตบางรัก สำนักงานเขตสาทร สำนักงานเขตนางทองหล่อ สำนักงานเขตยานนาวา สำนักงานเขตคลองเตย สำนักงานเขตวัฒนา สำนักงานเขตพระโขนง สำนักงานเขตสวนหลวง สำนักงานเขตบางนาและสำนักงานเขตประเวศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) กลุ่มกรุงเทพเหนือ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 46 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตจตุจักร สำนักงานเขตบางซื่อ สำนักงานเขตลาดพร้าว สำนักงานเขตบางคอแหลม สำนักงานเขตหลักสี่ สำนักงานเขตดอนเมือง สำนักงานเขตสายไหม สำนักงานเขตบางเขน

(4) กลุ่มกรุงเทพตะวันออก มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 115 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตบางกะปิ สำนักงานเขตสะพานสูง สำนักงานเขตบึงกุ่ม สำนักงานเขตคันนายาว สำนักงานเขตลาดกระบัง สำนักงานเขตมีนบุรี สำนักงานเขตหนองจอก สำนักงานเขตคลองสามวา

(5) กลุ่มกรุงธนเหนือ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 89 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตธนบุรี สำนักงานเขตคลองสาน สำนักงานเขตจอมทอง สำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตบางพลัด สำนักงาน เขตตลิ่งชัน สำนักงานเขตทวีวัฒนา

(6) กลุ่มกรุงธนใต้ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 69 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตภาษีเจริญ สำนักงานเขตบางแค สำนักงานเขตหนองแขม สำนักงานเขตบางขุนเทียน สำนักงานเขตบางบอน สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ สำนักงานเขตทุ่งครุ

2.1.2.3 สำนักงานเขต ทั้ง 50 เขต สำนักงานเขตโดยฝ่ายการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไป การเงินและพัสดุ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ ประถมศึกษา พ.ศ. 2523 งานกิจการนักเรียน การบริหารบุคคล การนิเทศและตรวจเยี่ยมโรงเรียน งานสนับสนุนวิชาการและการประสานงานวิชาการดำเนินงานศูนย์วิชาการเขตและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2.1.2.4 โรงเรียน เป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการเรียนการสอนในระดับ การศึกษาชั้นปฐมวัยและขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเด็กให้มีคุณภาพตามที่พึงประสงค์ซึ่งขณะนี้ มีจำนวน ทั้งหมด 437 โรงเรียน

นอกจากนี้กรุงเทพมหานครยังมีองค์กรที่จัดตั้งภายในเพื่อเสริมระบบการจัดการ การศึกษาตามสภาพท้องถิ่นเพื่อให้ผลิตนักเรียนที่ตอบสนองต่อท้องถิ่นและความต้องการชุมชนได้ อย่างเหมาะสมหลายองค์กร ได้แก่

2.1.2.5 ศูนย์วิชาการเขตเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในการระดมทรัพยากร บุคคลภายใน สำนักงานเขตมาร่วมรับผิดชอบพัฒนาการศึกษาและรับผิดชอบกิจกรรมทางการศึกษา ในระดับเขตแบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน ฝ่ายวิจัยและประเมินผลและฝ่าย กิจกรรมโดยมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน

2.1.2.6 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามนัยมาตรา 40 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งต้องการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างจริงจังจึงกำหนดให้มีผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ได้ออกกำหนดให้หมายถึงสมาชิกสภาเขต) ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน

2.1.2.7 เครือข่ายโรงเรียน (School Cluster) เป็นการรวมกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกัน จำนวน 4-5 โรงเรียน เป็น 1 เครือข่าย มีทั้งหมด 80 เครือข่าย โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายจะร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาในกลุ่มโดยร่วมกันพัฒนาโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

### 2.1.3 บทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นทั้งนครหลวงของประเทศไทยและเป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีระเบียบการปกครองตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร รองรับโครงสร้างของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สภากรุงเทพมหานครและฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครและรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนมีหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน มีหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็นเขตและแต่ละเขตแบ่งออกเป็นแขวง

บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดนโยบายดูแลมาตรฐานกำกับติดตามดูแลสนับสนุนทรัพยากรซึ่งกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ ดังนี้

1. การจัดในรูปศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชนดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัยซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก
2. การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาระดับมัธยมศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต
3. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาลัยการุณย์ในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์
4. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรบอาชีพพระยาสรรค์ในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานครและจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสมซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

สำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษาโดยนำนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปให้สำนักงานเขตและโรงเรียนดำเนินการ สำนักการศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 7 หน่วยงาน คือ สำนักงานเลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์ กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน กองพัฒนาข้าราชการ ครูกรุงเทพมหานคร บทบาทหน้าที่ของสำนักการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการจัดทำและพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน (สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. 2562 : 1)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

### 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550 : 28) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552 : 2) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงกลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบทอดกันมาอีกทั้งค่านิยมเหล่านี้ มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

มารยาท แซ่อึ้ง (2552 : 25) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงแบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งแสดงออกถึงความเชื่อค่านิยมบรรทัดฐานภายในหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ ที่ประพฤติปฏิบัติถ่ายทอดสืบกันมาเพื่อความเป็นระเบียบและความเจริญงอกงาม

สมคิด บางโม (2560) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความคิด ความเชื่อแบบแผนปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997 : 30) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึง มุมมองความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในองค์การ มีขอบเขตในเรื่องสัญลักษณ์ ภาษา ตำนาน พิธีกรรมและวีรบุรุษ แบบแผนที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การผลิตภัณฑ์ เรื่องราวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์เป็นพื้นฐานรูปแบบพฤติกรรม

Sergiovanni & Robert (1988 : 103) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่ก่อตัวขึ้นเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ ได้แก่ ประวัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเป็นมาขององค์การ ความเชื่อที่เป็นไปในทางเดียวกัน ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ บรรทัดฐานและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000) ให้ความหมายว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การบ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การนั้นๆ และการแบ่งปันความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในองค์การ

George & Jones (2000) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงค่านิยมความเชื่อและบรรทัดฐานที่มีร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวทางที่บุคคลในองค์กรคิดรู้สึกและแสดงพฤติกรรมระหว่างบุคคลในองค์การและบุคคลนอกองค์การ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความเชื่อค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นมีขอบเขตในเรื่องสัญลักษณ์ ภาษา ตำนาน พิธีการและวีรบุรุษแบบแผนที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การผลิตภัณฑ์เรื่องราวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์เป็นพื้นฐานรูปแบบพฤติกรรมที่ประเพณีปฏิบัติถ่ายทอดสืบกันมาเพื่อความเป็นระเบียบและความเจริญงอกงาม

### 2.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 481-482) กล่าวว่าปัจจัยความสำเร็จของงานต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำและถือว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่จะควบคุมพฤติกรรมองค์การงานต่างๆ จะสำเร็จผลได้ดีเพียงโดย้อมขึ้นอยู่กับคน ซึ่งโดยธรรมชาติจากความรู้ความเข้าใจเรื่องราวคนนั้นจะเห็นว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถหรือการมีศิลปะของผู้บริหารในการหาวิธีบังคับบัญชาหรือมีเทคนิคการสั่งการที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถชักนำส่วนที่ออกมาจากคน

ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์ (2549 : 24-25) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นแนวทางสำหรับบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การเป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสมวัฒนธรรมองค์การเป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การซึ่งเป็นหน่วยย่อยหนึ่งของสังคมวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของค่านิยมความเชื่อร่วมกันมีส่วนผสมที่แตกต่างกันหลายอย่าง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554 : 6) กล่าวว่า องค์การจะดำเนินไปได้ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์การ หมายถึงการที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การของตนเองในทางที่ดีมีรูปแบบการทำงานและค่านิยมที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกันการทำงานเป็นทีมการมุ่งเน้นความมีคุณภาพ มาตรฐานวัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ย่อมทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างราบรื่นหรือประสบความสำเร็จก้าวหน้าการที่บุคลากรในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนและสามารถ ทำให้บุคลากรในองค์การมีจิตสำนึกตรงกันมีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้นย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกันปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อยหรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดีในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2554 : 2) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนนั้นองค์การจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกันคือค่านิยมขององค์การ

วนิดา เทียงสงค์ (2557 : 18) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การ ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกันจะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

2. วัฒนธรรมองค์การ ช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคมเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น

3. วัฒนธรรมองค์การ เป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์การว่าเป็นไปในลักษณะใดซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

Kluckhohn & Kelly (1945 : 15-16) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมองค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อย ย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิตหรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว เรียกว่าวัฒนธรรมในองค์การว่าเป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่นและแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การมีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้นๆ ต่อไป 2) รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรือ อุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคนและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำและไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหากลับ

ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (subordination culture) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็ นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติกู้ปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมาตัวเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจหรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงานหรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมในองค์การและ 3) วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่างๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การ คือการเรียนรู้ภาวะช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ (learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขา รับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรงโดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริงๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรม สิ้นหวังในองค์การ

Smircich (1983 : 339) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การโดยที่วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การวัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป

Robbins (1994 : 18) กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่าวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่งและนอกจากวัฒนธรรมองค์การจะทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคนในองค์การแล้วยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วยอันเป็นผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในองค์การมากยิ่งขึ้น ประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วยังพบว่าวัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมในองค์การโดยมิต้องใช้ระบบทางการบริหารในการควบคุมสมาชิกในองค์การและได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผนการจ้ ดองค์การการบริหารงานบุคคลการอำนวยความสะดวกและการควบคุม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญคือก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมหรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.2.3 อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อองค์การ

Sathe (1985. อ้างใน นิธิ สิทธิบุหงา. 2541 : 30) ได้กล่าวว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมต่อองค์การในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงในองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกฎ ระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์การมีคตินิยมร่วมกัน เช่น บางองค์การมีระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์การถือว่าการแข่งขันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมที่สูงความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญของแต่ละองค์การเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่มและบุคคลที่ส่งผลต่อความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจเนื่องจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดคตินิยมเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์การและนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุมองค์การ (Control) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้โดยพื้นฐานของกลไกการควบคุมองค์การ มี 3 ด้าน ด้านแรก คือการตลาด (Market) เป็นตัวควบคุม ด้านที่สอง คือ ด้านการปกครอง (Bureaucracy) ใช้อำนาจอย่างทางการเป็นตัวควบคุม และด้านที่สาม คือ ด้านเครือข่าย (Chan) ใช้ความเชื่อค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

4. การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การ สื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสารที่มีความซับซ้อนมาก ความผิดพลาดในการสื่อสารจะมีความผิดพลาดมากเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมจะช่วยลดปัญหาการสื่อสาร 2 ทาง คือ ทางแรกไม่จำเป็นต้องสื่อสารกันเรื่องของคตินิยมค่านิยมที่มีอยู่แล้วและทางที่สองการมีคตินิยมบรรทัดฐานร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่างๆ ร่วมกันอยู่แล้ว

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การสิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่าจะช่วยให้บุคคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งจะส่งผลความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยผ่านทางความเชื่อและค่านิยม

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดความรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การและนำไปสู่ภาคปฏิบัติ

### 2.2.4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 27-28) ได้อธิบายหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการที่สมาชิกในองค์การทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทำให้บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ แนวคิด วิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมจากการแนะนำของสมาชิกเก่า

2. จัดระเบียบในองค์กร สมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในวิธีการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังจะยึดถือแนวทาง ดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงานและการประพฤติ ปฏิบัติแนวทางต่างๆ นั้นจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบแบบแผนช่วยให้หน่วยงานทำงานอย่างมี ระบบราบรื่น

3. กำหนดนิยาม ความหมาย ให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเมื่อสมาชิกในองค์กรเข้าใจ และยอมรับในองค์กรของตนเองแล้ววัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมองค์กร ความเป็นไปต่างๆ ในองค์กรความเข้าใจความหมายพฤติกรรมต่างๆ ทำให้แยกสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ไม่เป็นสมาชิกด้วย

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติจนกลายเป็นนิสัยดังนั้นจึงสามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจ เช่น การเรียกรายเงินซื้อของขวัญให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในโอกาสต่างๆ

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือช่วยแก้ไขปัญหาระดับพื้นฐานขององค์กรเพื่อการอยู่รอด

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัวเมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิก องค์กรส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่างๆขององค์กรได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational socialization) การหล่อหลอมขัดเกลาสมาชิกใหม่ขององค์กรมีจุดประสงค์เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ที่พวกเขาเพิ่งเข้ามาทำงานและให้พวกเขาปรับเอาวิธีคิดวิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไปอันจะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549 : 521) อธิบายว่าวัฒนธรรมมีหน้าที่หรือมีประโยชน์ต่อองค์กรในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งคนในองค์กรก็เกิดพฤติกรรมที่แนบแน่นและเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นที่ร่วมกัน

2. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กรและทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสมที่แข็งแกร่ง เช่น กรณีของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นต้น

3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติหรือกระทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ อะไรไม่ควรทำที่องค์กรแห่งนี้วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ด้วย

4. ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ เช่น การขยับขึ้นแข่งแบบเงินของบริษัทในเครือซีพี ความพร้อมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แบบบริษัท 3 M การเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศแบบเอ็มเคสุกี้ เป็นต้น

5. ช่วยองค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกล้าเสี่ยง การให้กล้าทดลอง ให้สร้างสรรค์ ให้อิสระ ให้อิทธิพลและการเปิดรับข้อมูลและสิ่งใหม่ๆ จากภายนอก เป็นต้น

6. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์การและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์การซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนในแต่ละองค์การ ทำให้ทราบว่าองค์การไหนเป็นแบบไหน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิกวัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยมความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกองค์การรู้สึกว่าคุณสมบัติของตนเองมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงานผลงาน

ธันวาคม ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 309) วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่หลากหลาย ได้แก่

1. วัฒนธรรมในองค์การมีบทบาทในการกำหนดขอบเขต (Boundary defining role) ในการแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากองค์การหนึ่ง

2. วัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดคุณลักษณะเด่นของสมาชิกในองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้กระบวนการในการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น

4. วัฒนธรรมองค์การช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระบบสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่คล้ายตัวเชื่อมให้กับสมาชิกในองค์การให้มีมาตรฐานในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน

5. วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense-making) และกลไกในการควบคุม (Control mechanism) ที่เป็นแนวทางและสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

นอกจากนี้ Robbins (2003 : 233) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่หลายประการคือ

1. วางขอบเขตของบทบาท ซึ่งบทบาทนั้นสร้างความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การหนึ่ง

2. สร้างความรู้สึกที่บ่งชี้ความเป็นสมาชิกขององค์การ

3. วัฒนธรรมสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่มีความผูกพันต่อสิ่งที่ใหญ่กว่าความสนใจส่วนตัว ของแต่ละปัจเจกบุคคล

4. วัฒนธรรมช่วยยกระดับความมั่นคงของระบบสังคมวัฒนธรรมเปรียบเสมือนกาว ซึ่งเชื่อมติดบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรควรจะเป็นอย่างไร และควรจะทำอย่างไร

5. วัฒนธรรมเปรียบดังกลไกในการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำซึ่งเป็นแนวทาง และรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึงแนวทางปฏิบัติที่สมาชิก องค์กรยอมรับมีการกำหนดมาตรฐานอย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันหรือสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิกทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรเป็นเครื่อง ยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กรและทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรยังช่วยแก้ไข้ปัญหาพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอดในเรื่องของการ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกันช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีบุคลากรมากมายหลายฝ่าย ซึ่งแต่ละคนในโรงเรียนมีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรมที่ปฏิบัติแตกต่างกันตามลักษณะสังคมที่ตนเองดำเนินชีวิตอยู่ ดังนั้นเมื่อมาอยู่รวมกันในโรงเรียนหรือในสังคมอีกสังคมหนึ่งก็จะมีหลากหลายความคิด ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมให้เป็นแนวทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติกันมาจนกลายเป็น วัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งจะมีผลต่อการบริหารภายในโรงเรียน

### 2.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งสะท้อนถึงแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นประเพณีและ ค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อวิธีการและกระบวนการทุกอย่างที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารที่มุ่ง ความสำเร็จ จึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และตรวจสอบสภาพแวดล้อมในอดีตของโรงเรียนเพื่อให้มี กรอบความคิดที่กว้างขึ้นต่อความเข้าใจถึงปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ถ้าผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถเข้าถึงวัฒนธรรมโรงเรียนและปรับวัฒนธรรมโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันได้แล้ว จะส่งผลให้การบริหารงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ซึ่ง จากความสำคัญดังกล่าวจึงได้มีนักวิชาการต่างๆ ได้ทำการศึกษาและให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียน แตกต่างกันไป ดังนี้ (ดวงดาว บุญทอง. 2553 : 15)

นภัสสร โอสถานนท์ (2549 : 53) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนคือระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่บุคคลในโรงเรียนนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รัชนีศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553) กล่าวว่าไว้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ รวมถึงสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียนใช้ประเพณีปฏิบัติสืบต่อกันมาจากรุ่นหนึ่ง ไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง จนกลายเป็นแบบแผนแนวปฏิบัติที่ทุกฝ่ายให้การยอมรับและยึดถือเป็นกลุ่มหรือเป็น สมาชิกองค์กรเดียวกันและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะค่อยเป็นค่อย ไปตามความมุ่งหวังของสังคมทั้งนี้เพื่อความสมานฉันท์ของหมู่คณะและการจัดการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

กาญจนา เกษร (2555 : 43) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนดังนี้วัฒนธรรม โรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อแบบแผนการประเพณีกรรมและปทัสถานที่ได้รับการถ่ายทอดสืบ ต่อกันมา ภายในโรงเรียนจะแนวทางต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

สาคร วรวิไล (2556 : 27) วัฒนธรรมโรงเรียน คือ ตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของ พฤติกรรม พิธีการและเรื่องราวที่เล่าสู่กันมานาน เน้นค่านิยมความเชื่อซึ่งสมาชิกองค์กรต้องมีส่วน ร่วมยึดถือปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน

Patterson (1988 : 107) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึงกรอบของค่านิยมความ เชื่อและประเพณีต่างๆ ซึ่งฝังรากลึกและผ่านการหล่อหลอมต่อเนื่องมาตลอดอายุของโรงเรียน

Sergiovanni (1989 : 130) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พฤติการณ์และเรื่องราวที่เล่าสู่กันมานานซึ่งเน้นค่านิยมและความเชื่อของ สมาชิกองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมด้วย

Owens (2001 : 17) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นที่ละเล็กละ น้อยสม่ำเสมอและกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน ความ เชื่อ ค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า รวมถึงแนวปฏิบัติของพฤติกรรมที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติร่วมกันใน โรงเรียน

### 2.3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

รัชนีศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า ด้านการมอบอำนาจด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความ ไว้วางใจด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้านความซื่อสัตย์สุจริตและด้านความหลากหลายของ บุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับสูง

สุระนิต สุระสังข์ (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนในจังหวัดชลบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 18 อยู่ในระดับมาก ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

จิรวัดน์ ฟ้ากระจำง (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การรวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย ถ้าบุคคลในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลงในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน จึงเป็นเครื่องหมายที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร

ธนภรณ์ เข้มทอง (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนทุกด้านส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมโรงเรียนรายด้านพบว่า (1) ประวัติสถานศึกษาส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี (2) ความเชื่อส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านองค์กร (3) ค่านิยมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร (4) ปทัสถานและมาตรฐานส่งผลต่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี (5) รูปแบบพฤติกรรมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี

สงกรานต์ โพธิ์ทิพย์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่าโดยรวมวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง

สัมฤทธิ์ ทองทับและอุทัย ภิรมย์รื่น (2557) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพศึกษามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฐมภรณ์ ฤทธิ์กันโต (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนชลราษฎรอำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนชลราษฎรอำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนชลราษฎรอำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกและด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ภัทรา นพคุณ(2560) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือปัจจัยด้านการมอบอำนาจ ด้านความหลากหลาย ด้านผลการดำเนินงาน ด้านเป้าหมายของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจ ด้านเอื้ออาทร ด้านความรู้สึกมีส่วนร่วมและด้านความมีคุณภาพและด้านร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน

Olivier (2001) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐ พบว่าวัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไปความเชื่อในการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (Outcomes)

Daniel R. Denison (1990) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัย พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมากวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด 1) การผูกพัน (Involvement) 2) การปรับตัว(Adaptability) และ 3) การประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ (Consistency) ปัจจัยทั้ง 3 ส่วนนี้จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสำคัญสถานศึกษา จากผลงานวิจัยหลายท่าน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนหลายประการทั้งด้านนักเรียนเช่นด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนา และนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ด้านครู วัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ รวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย ถ้าบุคคลในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำคุณภาพของงานลดลง ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน

และด้านผู้บริหาร เช่น วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการบริหารวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น เป็นต้น

### 2.3.3 ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน

Patterson, Purky & Parker (1986 : 97 - 98) ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีใช้สิ่งที่เกิดขึ้นเองแต่เป็นสิ่งที่ได้รับการสร้างสรรค์ขึ้นมา นั่นคือเป็นสิ่งที่คนภายในโรงเรียนสามารถกำหนดได้ ซึ่งแต่ละโรงเรียนต่างก็มีเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนลักษณะบางอย่างของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะไม่เหมือนกัน เช่นความรู้สึกต่อภาวะผู้นำเป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนที่ชัดเจน องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อสร้างสรรค์ภาพรวมของโรงเรียนมากกว่าที่จะเป็นผลรวมของส่วนย่อยของโรงเรียน เมื่อวัฒนธรรมสามารถให้จุดเน้นและเป้าหมายที่ชัดเจนแก่โรงเรียนได้แล้ว จะเป็นเสมือนสิ่งที่ยึดเหนี่ยวบุคคลและสิ่งต่างๆ ภายในโรงเรียนในการดำเนินการไปตามพันธกิจประการสุดท้ายความเปลี่ยนแปลงพื้นฐานต่างๆ เช่น กระบวนการด้านการจัดการหรือพฤติกรรมของครูจะต้องได้รับการทำความเข้าใจและมักจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมโรงเรียนและความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมโดยทั่วไปแล้วมักจะดำเนินไปอย่างเชื่องช้า

Sergiovanni (1989 : 104-105) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้ เช่น คำพูด วิธีการประพฤติปฏิบัติและสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็น ได้แก่ รูปแบบ ระเบียบแบบแผน พิธีการและสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน
2. ทักษะของบุคลากร เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกันและบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ
3. ค่านิยมที่แสดงให้เห็นข้อตกลงร่วมกันของครูจึงปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะเฉพาะเป็นนโยบายและปรัชญาของโรงเรียน
4. สมมติฐานที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่นๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะแอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

Sergiovanni (1991 : 103) ยังได้กล่าวอีกว่า วัฒนธรรมโรงเรียนได้ก่อตัวมาจากสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The school history) ได้แก่ อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อกันมา กล่าวคือพฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีรบุรุษ วีรสตรีของครูและนักเรียน

2. ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่ได้กระทำร่วมกัน จนมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอนและบทบาทของครูและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองสมมติฐานและความเข้าใจอาจอยู่ในรูปของปรัชญา และข้อกำหนดอื่นๆ

3. ค่านิยม (Values) คือสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่างๆที่ปรากฏ

4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norm and standards) คือ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติสำหรับการควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียนจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่องหรือลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Pattern of behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน ลักษณะการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากประวัติของโรงเรียน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อจะมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรม

สุระนิต สุระสังข์ (2554 : 17) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นวิถีแห่งการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีการถ่ายทอดให้สมาชิกแบ่งได้หลายลักษณะ ได้แก่วัฒนธรรมที่สามารถสัมผัสและสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วยวัฒนธรรมด้านวัตถุ คำพูด ระเบียบวิธีการ พิธีการ และสัญลักษณ์อื่นๆ และวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และทัศนคติที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้

วรรณิศา สีเพ็ญ (2557 : 33) ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนถ่ายทอดให้สมาชิกตลอดเวลาแบ่งได้เป็นหลายลักษณะ ได้แก่วัฒนธรรมที่สามารถสัมผัสและสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วย คำพูด ระเบียบปฏิบัติ พิธีการและสัญลักษณ์อื่นๆ และวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีลักษณะเป็นความเชื่อ รูปแบบ ระเบียบแบบแผน พิธีการและสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียนมีลักษณะการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกัน

### 2.3.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนมีลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้ Ralf Maslowski(2001)ได้กล่าวว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วย (1) ความสัมพันธ์ของโครงสร้างและประสิทธิภาพของสังคม (2) เรื่องราวความสำเร็จ/ประวัติสถานศึกษา และ(3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน Leslie Jones(2009) ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย(1) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (2) เป้าประสงค์ของโรงเรียน(3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และ(4) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน Schien (1990) ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน ไว้ดังนี้ (1) วัฒนธรรม/วิสัยทัศน์ (2) พิธีกรรม/วิถีปฏิบัติ/ความเชื่อ (3) ประเพณี (4) รูปแบบพฤติกรรม Yin Cheong Chen (2006) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย (1) ค่านิยม(2) วัฒนธรรม/วิสัยทัศน์ (3) พิธีกรรม วิถีปฏิบัติและ(4) ครูและนักเรียน Deal ,Tereace E & Kennedy, Allen A. l(1982) ได้กล่าวว่้องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย (1)นวัตกรรม/ประเพณี (2) วิถีปฏิบัติ (3) บุคคลที่มีความสามารถและเป็นต้นแบบ (4) คนเก่าแก่ที่อยู่และการรักษาไว้ (5) เรื่องราวความสำเร็จ และ(6) เรื่องราวที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน Dean Kloss (2018) ได้กล่าวว่้องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย (1) องค์กรมีลักษณะแบบครอบครัวที่ดูแลน้อง/การอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง (2) ความเท่าเทียม (3) นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียน และ (4) มีความเป็นประชาธิปไตย NSW DET (1999) ได้กล่าวว่้องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย (1)เป้าประสงค์ของโรงเรียน (2) นโยบาย (3) หนังสือสำหรับครู (4) ข้อมูล/คู่มือสำหรับพนักงานใหม่ (5) จดหมายข่าว และ(6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน Gary Phillips (1993) ได้กล่าวว่้องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย (1) ค่านิยมที่ใช้ร่วมกัน (2) พิธีกรรม/วิถีปฏิบัติ/ความเชื่อ (3) ประเพณี และ(4) ความเป็นผู้นำของผู้ปกครอง Stolp and Smith (1994) ได้กล่าวว่้องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย (1)ค่านิยมที่ใช้ร่วมกัน (2) พิธีกรรม/วิถีปฏิบัติ/ความเชื่อ (3) ประเพณี (4) เรื่องราวความสำเร็จ/ประวัติสถานศึกษา (5) ทั้สถานและมาตรฐาน และ(6)รูปแบบพฤติกรรม Denison(1990) ได้กล่าวว่้องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย (1) เป้าประสงค์ของโรงเรียน (2)รูปแบบพฤติกรรม (3)การมีส่วนร่วมในการทำงาน/สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์กร และ(4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง Robbins (1989) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (1) การมีส่วนร่วม/การร่วมมือของสมาชิก (2) เป้าประสงค์ของโรงเรียน (3) ความรับผิดชอบของสมาชิก การให้การสนับสนุน การจัดการ และ (4) การติดต่อสื่อสาร ฌีญฐพันธ์ เจริญนันท์(2551) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนว่า (1) ค่านิยม (2) วัฒนธรรม/วิสัยทัศน์/บุคคลที่มีความสามารถและเป็นต้นแบบ (3) พิธีกรรม/วิถีปฏิบัติ/ความเชื่อ (4) เรื่องราวความสำเร็จ/ประวัติสถานศึกษา (5) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (6) สัญลักษณ์ (7) คำขวัญและ(8) เครือข่ายทางวัฒนธรรมPatterson(1988 : 50-51) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีส่วนประกอบ 10 ประการ คือ (1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose) (2)การให้อำนาจ(Empowerment) (3) การตัดสินใจ(Decision Making) (4)ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน(Sense of Community) (5) ความเชื่อถือ(Trust) (6)คุณภาพ (Quality) (7)การยอมรับ(Recognition) (8)ความเอื้ออาทร(Caring) (9) ความซื่อสัตย์ สุจริต (Integrity) และ (10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) สุพรรณณี สมานญาติ (2554) ได้กล่าวว่้องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วย (1) ค่านิยม (2) พิธีกรรม/วิถีปฏิบัติ/ความเชื่อ และ(3) รูปแบบพฤติกรรม Sergiovanni (1988 : 104-105) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนว่าประกอบด้วยดังนี้ (1) ค่านิยม (2) พิธีกรรม/วิถีปฏิบัติ/ความเชื่อ (3) เรื่องราว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำเร็จ/ประวัติสถานศึกษา (4) ปทัสถานและ มาตรฐาน (5) รูปแบบพฤติกรรมและ(6) เครือข่ายทางวัฒนธรรม

จากการศึกษาแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ

#### 2.3.4.1 ค่านิยม

ค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญที่บุคคลยึดถือ และใช้เป็นจุดมุ่งหมายของชีวิตหรือปฏิบัติ ตาม ค่านิยมของตนเอง หน้าที่ที่สำคัญของค่านิยม ก็คือ เป็นแนวทางที่ชี้นำการปฏิบัติโดยช่วยให้การ ประเมินและตัดสินใจต่อการกระทำว่าเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรกระทำ และยังเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความ ต้องการและแรงจูงใจของบุคคลด้วย (Young and Parker. 1990 : 1201-1202) นอกจากนี้ ค่านิยม ยังช่วยให้บุคคลตัดสินใจในการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยบุคคลจะเลือกกระทำหรือปฏิบัติใน สิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยมที่บุคคลนั้นๆ เห็นว่ามีความสำคัญ (Dubrin. 1994 : 39) บุคลากรของ องค์กร หากปราศจากค่านิยมที่เหมาะสมแล้วการขับเคลื่อนองค์กรจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก และอาจไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ องค์กรใดที่กำหนดค่านิยมไว้ดีและชัดเจนและระลึกไว้ใน การทำงานตลอดเวลาแสดงออกด้วยพฤติกรรมนั้นๆ ท้ายสุดแล้วกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ ส่งผลสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศ

#### ความหมายของค่านิยม

บุคลากรในองค์กรคุ้นเคยกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรซึ่งบอกว่าใน อนาคตเราจะไปยังจุดไหนและเราต้องทำอะไร แต่สิ่งหนึ่งที่มาพร้อมกับสองข้อนี้ที่สำคัญไม่แพ้กันคือ “ค่านิยม (values)” เห็นจากการเขียนในโครงสร้างองค์กรว่า “What are your stated purpose, vision, values, and mission?” เราเขียนย่อว่า MVV (mission, vision, values) ซึ่งค่านิยมตรงกับคำ ในภาษาอังกฤษว่า Value นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ให้ความหมายของค่านิยมไว้ดังนี้

ค่านิยม หมายถึง ความเชื่ออย่างหนึ่งซึ่งมีลักษณะถาวร เชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่าง หรือเป้าหมายของชีวิตบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นดี เห็นชอบสมควรที่จะยึดถือปฏิบัติ มากกว่าวิถีปฏิบัติหรือเป้าหมายชีวิตอย่างอื่น (สุนทรী โคมินและสนธิ สมัครการ. 2522)

ค่านิยม หมายถึง แนวความคิด ความประพฤติหรือสภาพของการกระทำใดๆ ที่ บุคคลหรือสังคมนิยมชมชอบและเห็นว่าเป็นสิ่งดีหรืออย่างน้อยก็ชั่วเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ของตนหรือของสังคมหรืออย่างน้อยก็ชั่วระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของตนหรือของสังคม (ยนต์ชุ่มจิต. 2550 : 193)

ค่านิยม คือทัศนคติของคนหรือสังคมที่มีต่อสิ่งของความคิดและเหตุการณ์ที่ เกี่ยวข้องกับความปรารถนาคุณค่าและความถูกต้องของสังคมนั้นๆ (สำนักงานคณะกรรมการ วัฒนธรรมแห่งชาติ. 2551)

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่สังคมถือว่ามีค่า สิ่งที่ปรารถนาหรือต้องการให้เป็นเป้าหมาย ของสังคมและควรปลูกฝังให้สมาชิกของสังคมยึดถือเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต บางครั้งความ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการของสังคมก็อาจจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่ขัดกับความรู้สึกหรือคุณค่าที่ดีที่เราเรียกว่าค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์หรือค่านิยมที่ไม่เหมาะสม(รังสรรค์ โฉมยา. 2554 : 250)

ค่านิยม (Value) เป็นความเชื่อที่มีลักษณะค่อนข้างถาวร รวมถึงการมีความเชื่อว่ามีวิถีปฏิบัติบางอย่างหรือเป้าหมายบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นให้ความสำคัญกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งและสิ่งนั้นมีคุณค่าพร้อมที่จะปฏิบัติตามความเชื่อนั้น Rokeach (1973 อ้างใน ชญานิศวรร กุศลรัตนมณีพร และคณะ. 2555 : 14)

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อตลอดไป จนกว่าจะพบกับค่านิยมใหม่ซึ่งพอใจกว่าก็จะยอมรับไว้ เมื่อบุคคลประสบกับการเลือกหรือเผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งบุคคลนั้นจะนำค่านิยมมาประกอบการตัดสินใจทุกครั้งไป ค่านิยมจึงเป็นเสมือนพื้นฐานแห่งการประพฤติของบุคคลโดยตรง(Fraenkel J. 1977 อ้างในชญานิศวรร กุศลรัตนมณีพร และคณะ. 2555 : 20)

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง(ราชบัณฑิตยสถาน. 2556 : 13)

ค่านิยมว่า หมายถึง สิ่งที่คนนิยมยึดถือประจำใจสิ่งที่จะช่วยตัดสินใจในการเลือกสิ่งในกลุ่มสังคมหนึ่งๆ เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีค่าควรแก่การกระทำเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือเป็นที่ยกย่องของคนส่วนใหญ่ในสังคมนั้นๆ ค่านิยมจึงเป็นวิถีของการจัดรูปแบบความประพฤติที่มีความหมายต่อบุคคลและเป็นแบบฉบับความคิดที่ฝังแน่นสำหรับยึดถือในการปฏิบัติตัวของคนในสังคม(ผกา สัตยธรรม. 2556 : 91)

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้เลือกอย่างเสรีจากทางเลือกหลายทางเลือก ทั้งได้พิจารณาไตร่ตรองแล้วถึงผลกรรมของทางเลือกแต่ละทางเลือก จนเกิดความชอบและมีความยินดีกับทางเลือกที่เลือกแล้วพร้อมทั้งเต็มใจจะเปิดเผยทางเลือกของตนให้คนทราบ จากนั้นจึงทำบางสิ่งบางอย่างกับทางเลือกที่เลือกแล้วทำซ้ำอีกจนกลายเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิต(Raths Harmin & Simon. 1966: 28 อ้างใน ปรีชา วิหคโต. 2558 : 6)

ค่านิยม เป็นสิ่งที่บุคคลหรือสมาชิกในสังคมยึดถือและยอมรับว่าเป็นสิ่งที่มีความหมายและความสำคัญสำหรับตน ยอมรับเอามาเป็นหมายมาตรฐานและอุดมคติในชีวิตคน (Woodruff. 1952 : 36-37)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับคุณค่าประโยชน์และความถูกต้องของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา อีกทั้งปฏิบัติงานตามความเชื่อนั้นอย่างเป็นแบบแผนและเป็นแนวคิดหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

## ความสำคัญของค่านิยม

ค่านิยมมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ค่านิยมจึงมีความสำคัญมากและมีผลกระทบถึงความเจริญหรือความเสื่อมของสังคม คือ สังคมที่มีค่านิยมที่เหมาะสมและถูกต้อง เช่น ถ้าสังคมใดยึดถือค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความเสียสละหรือความสามัคคีสังคมนั้นย่อมจะเจริญก้าวหน้าแน่นอนแต่ในทางกลับกัน ถ้าสังคมใดมีค่านิยมที่ไม่สนับสนุนความเจริญ เช่น ค่านิยมที่เชื่อเรื่องโชคชะตาก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมไม่กระตือรือร้นหรือเฉื่อยชา ซึ่งจะเป็อุปสรรคในการพัฒนาเป็นต้น

ค่านิยมเป็นตัวก่อหรือขจัดความขัดแย้งทั้งในตนเองและผู้อื่น ได้เสนอความสำคัญของค่านิยมไว้ ดังนี้ (ธีระพร อูวรรณโณ. 2533 : 402)

1. ค่านิยมเป็นตัวนำทางในการดำเนินชีวิต การที่คนจะมีโอกาสใช้ค่านิยมเป็นตัวนำทางในการดำเนินชีวิตนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการไม่เหมือนกันบางคนมีค่านิยมที่ต้องการมีชื่อเสียงในสังคมก็จะพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองมีชื่อเสียงหรือบางคนมีค่านิยมที่ต้องการความสุขสบาย ก็จะทำทุกอย่างแม้กระทั่งการขายบริการทางเพศเพื่อให้ตนเองมีชีวิตที่สบายฟุ้งเฟ้อ

2. ค่านิยมเป็นมาตรฐานในการตัดสินตนเองและผู้อื่น สรุปไว้ 7 ประเด็น คือ

2.1 ค่านิยมนำบุคคลให้มีจุดยืนในเรื่องที่โต้แย้งกันทางสังคม

2.2 ค่านิยมกำหนดล่วงหน้าให้บุคคลชอบอุดมการณ์ทางการเมืองหรือศาสนาบางแนวมากกว่า

2.3 ค่านิยมชี้แนะการแสดงต่อผู้อื่น

2.4 ค่านิยมในการยกย่องและตำหนิตนเองและผู้อื่น

2.5 ค่านิยมช่วยให้บุคคลเปรียบเทียบความสามารถและจริยธรรมของตนกับ

ผู้อื่น

2.6 ค่านิยมเป็นมาตรฐานให้บุคคลมีอิทธิพลต่อคนอื่น

2.7 ค่านิยมช่วยให้บุคคลหาเหตุผลเข้าข้างตนเองได้

3. ค่านิยมเป็นตัวก่อหรือขจัดความขัดแย้งทั้งในตนเองและผู้อื่น ดังนี้

3.1 ความขัดแย้งในตนเองมีลักษณะพื้นฐาน 3 ลักษณะ คือ

3.1.1 ความขัดแย้งแบบรักพี่เสียดายน้อง หมายถึง การถูกบังคับให้เลือกทางใดทางหนึ่งในสองทางที่ชอบมากกว่ากัน

3.1.2 ความขัดแย้งแบบหนีเสือปะจระเข้ หมายถึง การถูกบังคับให้เลือกทำในสิ่งที่ไม่ชอบทั้งสองอย่าง

3.1.3 ความขัดแย้งแบบเกลียดตัวกินไข่ เกลียดปลาไหลกินน้ำแกง หมายถึง การถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ตนชอบแต่มีคุณสมบัติที่ตนไม่ชอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 ค่านิยมเป็นตัวก่อหรือขัดขวางความขัดแย้งกับผู้อื่น บุคคลต่างๆ มีค่านิยมของตน แล้วนำค่านิยมของตนไปตัดสินพฤติกรรมของผู้อื่นจนทำให้เกิดความขัดแย้งกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความสำคัญของค่านิยมช่วยให้บุคคลกำหนดความคิดและแนวทางปฏิบัติ ช่วยให้บุคคลตัดสินใจว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ดีหรือไม่ดี มีคุณค่าหรือไม่มีคุณค่า ควรทำหรือไม่ควรทำ ซึ่งบุคคลจะใช้ในการพิจารณาการกระทำของตนอย่างมีเหตุผลช่วยสร้างมาตรฐานและแบบฉบับจากการประพฤติปฏิบัติของบุคคล

### ลักษณะของค่านิยม

เกณฑ์การพิจารณาลักษณะสำคัญของสิ่งที่จัดเป็นค่านิยมไว้ 7 ประการดังนี้ (Rath et al. 1966 : 27-29)

1. การเลือกอย่างเสรี สิ่งที่เป็นค่านิยมต้องมีการเลือกอย่างเสรี หากมีการบังคับอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วจะไม่ใช่ค่านิยมที่แท้จริงเพราะไม่ได้เกิดจากความนิยมหรือเห็นคุณค่าของสิ่งนั้นๆ อย่างแท้จริง

2. การเลือกจากหลายๆ ตัวเลือกค่านิยมที่เลือกนั้นมีโอกาสได้เลือกอย่างอื่นอีกหรือไม่ หากมีเพียงอย่างเดียวก็หมายความว่าเราไม่มีโอกาสเลือกคุณค่าด้วยการนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งอื่น ถ้ามีเพียงอย่างเดียว คือจะรับหรือไม่รับเท่านั้น นั่นคือไม่มีโอกาสได้พิจารณาข้อดีข้อเสีย ดังนั้นค่านิยมที่เราจะยึดถือมันต้องได้มาจากค่านิยมหลายๆ อย่างเพื่อจะได้มีโอกาสเปรียบเทียบคุณสมบัติต่างๆ

3. การเลือกหลังจากการพิจารณาผลของแต่ละตัวเลือก การเลือกค่านิยมนั้นจะต้องมีการพิจารณาข้อดีข้อเสียของสิ่งต่างๆ ที่จะตามมา ถ้าเลือกโดยไม่มีมีการพิจารณาให้รอบคอบแล้วไม่ถือว่าเป็นค่านิยม การเลือกค่านิยมต้องไม่ใช้อารมณ์แต่ควรใช้สติปัญญาไตร่ตรองให้รอบคอบ

4. การให้คุณค่ายกย่องเทิดทูน ค่านิยมที่เลือกแล้วจะต้องมีการรักษาอย่างจริงจัง มั่นคง ถึงแม้จะไม่สบายใจที่จะทำแต่ก็ควรทำด้วยสำนึกในคุณค่าและความภาคภูมิใจ เช่นการปราบปรามผู้เป็นภัยต่อแผ่นดินด้วยการเสียชีวิต แต่เราก็ภูมิใจกว่าการที่จะอยู่อย่างทาส

5. การยืนหยัดในค่านิยมที่ได้เลือกแล้วอย่างมั่นคง หากเราไม่แน่ใจในคุณค่าที่เราเลือก เราอาจจะเกิดความกระดากอายต่อการยอมรับในค่านิยมนั้นและไม่กล้ายืนยันถึงคุณค่าความดีของค่านิยมนั้นให้คนอื่นทราบ โดยเฉพาะกับผู้ที่ไม่เป็นมิตรหรือผู้ที่ไม่เห็นด้วย

6. การกระทำตามค่านิยมที่ได้เลือก แสดงออกด้วยการปฏิบัติเพื่อให้คนอื่นเห็นว่าเรายอมรับในค่านิยมนั้น เช่น การเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์หรือเวลาเพื่อการกระทำตามค่านิยมที่เรายอมรับ ทั้งนี้เพราะค่านิยมจะเป็นสิ่งที่นำทางในการดำเนินชีวิตของเรา หากเรายอมรับค่านิยมใดแต่ไม่ปฏิบัติตามก็เรียกเป็นค่านิยมไม่ได้

7. การกระทำซ้ำๆ มีการกระทำซ้ำๆ ในค่านิยมที่เรายอมรับการกระทำเพียงครั้งเดียวแล้วหายไป จะเรียกว่าเป็นค่านิยมไม่ได้ ค่านิยมต้องคงทำถาวรและเป็นแบบฉบับในการดำเนิน

ชีวิตของเราในช่วงเวลาอันยาวนานพอสมควร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธรรมชาติของค่านิยมมีลักษณะ ดังนี้

1. ค่านิยมมีลักษณะสม่ำเสมอและคงที่ หมายถึง การไม่เปลี่ยนแปลงง่ายเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลิกภาพของกลุ่มคนในสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่งทำให้มีลักษณะประจำกลุ่มหรือประจำชาติ เช่น คนไทยมีลักษณะรักอิสระเสรีมีความเป็นตัวของตัวเอง การที่ค่านิยมมีลักษณะที่ค่อนข้างกว้างก็เพราะเกิดจากการเรียนรู้และการอบรมสั่งสอนมาตั้งแต่วัยเด็ก เป็นระยะเวลาและการปลูกฝังค่านิยมก็เข้าไปอย่างหนักแน่นหรือแน่นอนอีกด้วย เช่น ต้องเคารพผู้ใหญ่ เด็กจะถูกอบรมสั่งสอนมาในเรื่องให้เป็นผู้ที่เคารพผู้อาวุโสโดยไม่มีเงื่อนไขแต่มีมากน้อยแตกต่างกันไปด้วยเหตุนี้ ค่านิยมจึงมีความสม่ำเสมอและคงที่ อย่างไรก็ตามค่านิยมก็เปลี่ยนแปลงได้จากการศึกษาเล่าเรียนจากประสบการณ์ใหม่ๆ ในช่วงชีวิตแต่ละคน ทั้งนี้ก็เพราะค่านิยมมีระดับความสำคัญต่างกัน ค่านิยมที่บุคคลจัดว่าสำคัญมากก็จะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าค่านิยมที่มีความสำคัญน้อย การเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เป็นลักษณะชั่วคราวช่วยยามตามอารมณ์ของบุคคล

2. ค่านิยมมีลักษณะเปรียบเทียบระดับความสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมให้แก่บุคคลจะได้รับการอบรมสั่งสอนและได้รับการเน้นถึงความถึงความสำคัญของค่านิยมในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกัน เช่น บางสังคมให้ความสำคัญกับการตรงเวลา ในอีกสังคมหนึ่งก็เห็นว่าสำคัญแต่ยังรองๆ ลงไปกว่าความซื่อสัตย์ กตัญญู บุคคลจะเกิดการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของค่านิยมต่างๆ จากประสบการณ์ที่เขาได้รับตั้งแต่ในวัยเด็กทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะแยกแยะพวกค่านิยมที่ได้รับการสั่งสอนมาอย่างเต็มที่แล้ว ซึ่งจะมีการเรียงลำดับความสำคัญมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

3. ค่านิยมที่เป็นลักษณะเป็นความเชื่อ 3 รูปแบบคือ

3.1 ความเชื่อแบบพรรณนา (Descriptive Belief) ความเชื่อที่สามารถทดสอบได้ว่าถูกต้องหรือไม่

3.2 ความเชื่อแบบประเมิน (Evaluative Belief) ความเชื่อที่ประเมินว่าสิ่งใดดีหรือไม่

3.3 ความเชื่อแบบกำหนดการ (Prescriptive Belief) ความเชื่อที่มีทิศทางและเป้าหมายของการกระทำที่ถูกตัดสินว่าเป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 106-107) กล่าวว่าลักษณะของค่านิยม มีดังต่อไปนี้

1. ค่านิยมมีลักษณะเป็นอุดมคติ เป็นนามธรรม เป็นความคิด เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อของบุคคลในเรื่องต่างๆ ซึ่งแต่ละคนอาจจะมีค่านิยมที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับพื้นฐานและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

2. ค่านิยมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล โดยปกติมนุษย์จะมีการแสดงออกที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมที่ตนเองมีอยู่เพราะค่านิยมเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์

3. ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคคลในสังคมส่วนใหญ่เห็นว่าดีมีความถูกต้องมีคุณค่ามีความเหมาะสมมีประโยชน์ บุคคลในสังคมควรปฏิบัติตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ค่านิยมเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์นั้น ค่านิยมมีความจำเป็นต่อการเป็นอยู่ในสังคมมนุษย์อย่างมาก สิ่งใดที่สังคมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม บุคคลต่างๆ ที่อยู่ในสังคมเหล่านั้นจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้อการดำเนินชีวิตเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่เกิดปัญหา

5. ค่านิยมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่นความเชื่อความรู้ ประสบการณ์ ความคิด อารมณ์ รวมทั้งพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อสิ่งต่างๆ ในมนุษย์เป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เพราะพฤติกรรมของบุคคล จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐานของค่านิยมของบุคคลเหล่านั้น

6. ค่านิยมไม่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ เพราะค่านิยมเป็นนามธรรม เช่นความ ภาควินิ ความมั่นใจ ความสุขใจกับการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของพวกเขาดังนั้นค่านิยมจึงไม่สามารถ วัดได้ในเชิงปริมาณ แต่มันจะมีคุณค่าทางด้านจิตใจของมนุษย์มากกว่า

7. ค่านิยมของแต่ละบุคคลไม่สามารถระบุได้อย่างแน่นอนชัดเจนว่าสิ่งใดถูกสิ่งใด ผิดสังคมส่วนใหญ่จะเป็นผู้พิจารณาว่าค่านิยมหรือพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้มีความถูกต้องหรือ เหมาะสมต่อสังคมเหล่านั้นหรือไม่

8. ค่านิยมมีลักษณะสม่ำเสมอและคงที่นั้นแสดงให้เห็นว่าค่านิยมไม่มีการ เปลี่ยนแปลงง่ายๆ เน้นถึงสาเหตุและความสำคัญที่ทำให้กลุ่มบุคคลในสังคมหนึ่งมีความแตกต่างกับอีก สังคมหนึ่งทำให้เกิดลักษณะของค่านิยมประจำกลุ่มหรือสังคมนั้นๆ ค่านิยมที่บุคคลหรือสังคมให้ ความสำคัญมากจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าค่านิยมที่สังคมให้ความสำคัญน้อย

9. ค่านิยมจะมีลักษณะเปรียบเทียบความสำคัญ แต่ละสังคมแต่ละกลุ่มจะทำการ ปลุกฝัง ค่านิยมให้แก่คนรุ่นหลังโดยการอบรมสั่งสอน แต่ละสังคมจะเน้นเรื่องค่านิยมที่แตกต่างกัน บางสังคมให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องตรงเวลา บางสังคมให้ความสำคัญเรื่องความซื่อสัตย์ ความ กตัญญูต่อบรรพบุรุษ ดังนั้นแต่ละสังคมมีการเน้นค่านิยมที่แตกต่างกัน ค่านิยมอาจจะนำมา เปรียบเทียบความแตกต่างของความสำคัญได้ว่า สังคมใดให้ความสำคัญในเรื่องใดมากเรื่องใดน้อย เพียงใด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ค่านิยมมีลักษณะเป็นอุดมคติเป็นนามธรรมเป็นความคิด เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อของบุคคลในเรื่องต่างๆ ค่านิยมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เป็นสิ่งที่บุคคลในสังคมส่วนใหญ่เห็นว่าดี ที่ผ่านการเลือกมาอย่างดีและเมื่อเลือกแล้วก็ถือปฏิบัติอย่าง สม่ำเสมอด้วยความมั่นใจความภูมิใจ เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม มีการเปลี่ยนแปลงได้ยากไม่ สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณแต่มันจะมีคุณค่าทางด้านจิตใจของมนุษย์มากกว่า

#### ประเภทของค่านิยม

การแบ่งประเภทของค่านิยมกระทำได้หลายวิธีแล้วแต่ว่าผู้แบ่งจะยึดอะไรเป็น พื้นฐานในการแบ่ง ไม่มีการแบ่งที่เป็นการตายตัวอย่างเพียงอย่างเดียวถ้าผู้แบ่งยึดถือพระผู้เป็นเจ้า

หรือพระศาสดาเป็นหลักสำคัญอาจจะแบ่งค่านิยมออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้ (เกรียงไกร เรือนน้อย. 2554)

1. ค่านิยมที่เป็นศีลธรรม (Morality) หมายถึงค่านิยมที่เป็นศีลและธรรมโดยเฉพาะ หรือได้แก่ Moral Values และ Ethical Values โดยเฉพาะซึ่งถือเอาพระศาสดาหรือพระผู้เป็นเจ้าของเจ้าได้ กำหนดไว้ให้แล้ว

2. ค่านิยมที่เป็นข้อตกลง (Convention) หมายถึงค่านิยมที่ประชาชนในชาติได้ตกลงเห็นชอบกำหนดกันขึ้นเองไม่ว่าจะเป็นโดยทางตรงหรือทางอ้อมตามยุคตามสมัยได้แก่ธรรมเนียม ประเพณี อนุตมการณ์ วินัย กฎหมาย ฯลฯ

Phinix (1958 : 549) กล่าวว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสุขและความสามารถแยกความสุขอย่างหนึ่งออกจากความสุขอย่างอื่นๆ วิธีแสดงออกของค่านิยมที่เห็นได้ชัดคือความสนใจและความปรารถนาของบุคคลอื่นๆ และได้แบ่งค่านิยมออกเป็น 6 ชนิดคือ

1. ค่านิยมทางวัตถุ (Material Values) เป็นค่านิยมว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสี่ของมนุษย์ อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

2. ค่านิยมทางสังคม (Social Values) เป็นค่านิยมที่ช่วยให้บุคคลเกิดความรักและความสัมพันธ์ในสังคม

3. ค่านิยมทางด้านความจริง (Truth Values) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับความจริงซึ่งเป็นค่านิยมที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ต้องการความรู้ เช่น นักปราชญ์และนักวิทยาศาสตร์ที่ค้นคว้าหากฎแห่งธรรมชาติ

4. ค่านิยมทางจริยธรรม (Moral Values) เป็นค่านิยมที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบ เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์

5. ค่านิยมทางสุนทรียภาพ (Aesthetic Values) เป็นความซบซึ้งในความดีและความสวยงามของสิ่งต่างๆ

6. ค่านิยมทางศาสนา (Religions Values) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับความปรารถนา ความสมบูรณ์ของชีวิต รวมทั้งความรักและการบูชาในทางศาสนาด้วย

Spranger (1989 อ้างในประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. 2523 : 48) แบ่งค่านิยมออกเป็น 6 ประเภท โดยมีความเชื่อว่าการดำรงชีวิตของบุคคลโดยทั่วไปต้องเป็นไปตามค่านิยมประเภทใดประเภทหนึ่งคือ

1. ค่านิยมทางวิชาการ หมายถึงค่านิยมที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลต้องการศึกษาหาความรู้ ซึ่งอาจกระทำโดยการทดลองทางวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าวิจัยหรือการใช้เหตุผลทางตรรกศาสตร์เพื่อรวบรวมความรู้ต่างๆ เข้ากลุ่มเป็นระบบพวกนี้มักเป็นนักปราชญ์หรือนักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

2. ค่านิยมทางเศรษฐกิจ หมายถึง ค่านิยมที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจที่จะแสวงหาสิ่งให้อำนวยความสะดวกสบายมั่นคง มุ่งสนใจให้อำนวยประโยชน์ พวกนี้มักเป็นนักธุรกิจ นักอุตสาหกรรม นักการตลาด นักการค้า เป็นต้น

3. ค่านิยมทางสุนทรียภาพ หมายถึง ค่านิยมที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจชื่นชมในความงามและความสัมพันธ์กลมกลืนต่างๆ เช่น ธรรมชาติ ศิลปะ ดนตรี เป็นต้น

4. ค่านิยมทางสังคม หมายถึง ค่านิยมที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นและเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคม บุคคลพวกนี้มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่บุคคลอื่น จึงมักเป็นบุคคลที่มีความรักในเพื่อนมนุษย์ มีความเอาใจใส่กับความสุขสวัสดิภาพของเพื่อนมนุษย์และสังคมส่วนรวม บุคคลพวกนี้มักได้แก่ ผู้ที่ทำงานด้านสังคมสงเคราะห์หรือทำงานเกี่ยวกับกิจการด้านบริการสังคม เป็นต้น

5. ค่านิยมทางการเมือง หมายถึง ค่านิยมที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสวงหาอำนาจ อิทธิพล ชื่อเสียง ขอบแข่งขัน หรือดินแดนต่อสู้ ขอบที่จะเป็นผู้นำในกิจกรรมต่างๆ บุคคลพวกนี้จึงได้แก่นักการเมือง นักการปกครอง เป็นต้น

6. ค่านิยมทางศาสนา หมายถึง ค่านิยมที่ทำให้บุคคลสนใจในเรื่องปรัชญาของชีวิต สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ความดีงามและแนวทางในการดำเนินชีวิตเพื่อที่จะพบความสุขหรือจุดหมายอันสูงสุดตามหลักศาสนา บุคคลพวกนี้จึงมักได้แก่พระนักบวชในศาสนาต่างๆ เป็นต้น

พินัส หันนาคินท์ (2526 : 29) ได้แบ่งค่านิยมออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ประเภทที่มีคุณค่าในด้านการใช้สอยหรือเป็นเครื่องมือ (Instrumental Values) หมายถึง คุณค่าที่เกิดขึ้นจากการที่เราใช้เพื่อให้เกิดผลอย่างอื่นสืบมา

2. คุณค่าภายใน (Intrinsic Values) หมายถึง คุณค่าที่มีอยู่ในตัวมันเองของสิ่งต่างๆ ค่านิยมอื่นๆ มีอยู่ในตัวของมันเองไม่ได้พึ่งสิ่งอื่นและมีลักษณะโดยเฉพาะของมัน

เพ็ญแข ประจันปัจฉินิกและอ้อมเดือน สดมณี (2529 : 14) ได้สรุปประเภทของค่านิยมไว้ 2 ประเภท คือ

1. ค่านิยมทางวัตถุ หมายถึง ค่านิยมที่จัดได้ว่าเป็นค่านิยมของบุคคลในสังคมพัฒนา เช่น นิยมความขยันหมั่นเพียร การพึ่งตนเอง การมีเหตุผล การแข่งขันต่อสู้ ความสามารถส่วนตนของบุคคล เป็นต้น บุคคลในสังคมพัฒนาถือว่ามีค่านิยมเหล่านี้ในระดับสูง บุคคลในสังคมด้อยพัฒนามีค่านิยมเหล่านี้อยู่ในระดับต่ำและบุคคลในสังคมกำลังพัฒนา มีการยอมรับค่านิยมเหล่านี้มากขึ้น

2. ค่านิยมทางระเบียบประเพณี หมายถึง ค่านิยมที่เป็นค่านิยมดั้งเดิมของสังคมใดสังคมหนึ่งเป็นค่านิยมหลักในการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมนั้น และใช้เป็นสิ่งควบคุมศาสนา หรือจารีตที่สังคมสร้างขึ้นได้ ค่านิยมทางการเมือง ประเพณี มีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและสังคม มีการปลูกฝังให้ยอมรับและบังคับให้มีการปฏิบัติตามด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประเภทของค่านิยม หมายถึง ค่านิยมส่วนบุคคลเป็นการตัดสินใจเลือกในสิ่งหรือสถานการณ์ที่ตนต้องการหรือพอใจนั้นถือว่าเป็นค่านิยม (Value) ของบุคคล เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นั้น เช่น นิยมความขยันหมั่นเพียร การพึ่งตนเอง การมีเหตุผล การแข่งขันต่อสู้ ความสามารถส่วนตนของบุคคล เป็นต้น ค่านิยมทางสังคมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทางสังคมและวิถีชีวิตของบุคคลในสังคม ทั้งนี้เพราะว่าค่านิยมของสังคมนั้น เป็นสิ่งที่บุคคลในสังคมนั้นๆ ถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องกระทำต้องปฏิบัติ เป็นสิ่งที่บุคคลยกย่องบูชา ค่านิยมทางสังคมไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของความถูกต้องหรือความผิด ดี หรือไม่ดี จริงหรือเท็จเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นเครื่องนำพฤติกรรมในชีวิตของคนในสังคมด้วย

#### 2.3.4.2 ความเป็นแบบอย่าง

การยอมรับคุณลักษณะของคนต้นแบบ (The exposure of role model characteristics) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (social cognitive theory) ที่เน้นการเรียนรู้โดยการสังเกต (observation learning) บุคคลที่เกิดการเรียนรู้บางส่วนหนึ่งเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเองและอีกส่วนหนึ่งเรียนรู้จากการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นที่เรียกว่า ตัวแบบ (Bandura, 1986 : 198-236) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากตัวแบบโดยตัวแบบสามารถมีชีวิตหรือไม่มีชีวิตก็ได้ การสังเกตนั้นเกิดขึ้นมาจากความน่าสนใจ 2 คุณลักษณะคือ คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อม และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความสนใจ เมื่อมีความสนใจสูงขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของความรู้ การเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Reeve, 2009 : 92-94) มนุษย์ได้เริ่มต้นการเรียนรู้โดยการสังเกตตั้งแต่เด็กโดยเริ่มต้นการเรียนรู้ในระดับครอบครัวจนกระทั่งเติบโตขึ้นในสังคมจึงเกิดการเรียนรู้ในระดับของสังคมในด้านสถานการณ์ ภาษา ความเชื่อ พฤติกรรม และสังคม โดยมีสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ ดังนั้น บุคคลที่มีคุณภาพจะเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อ ความปรารถนา ซึ่งสามารถเรียกได้ว่าเป็นบุคคลต้นแบบ (Bandura, 1986 : 198-236; Laviolette, Lefebvre & Brunel : 2012 : 720-742) แต่ละคนย่อมมีบุคคลต้นแบบในใจเพื่อใช้เป็นแบบอย่างที่แตกต่างกันไป บางคนมีบุคคลต้นแบบ คือ ศิลปิน นักร้องดาราดาราที่ชื่นชอบต้นแบบของหลายคน คือนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในอาชีพมีทรัพย์สินมากมายมหาศาล ต้นแบบของหลายคนคือบุคคลที่ประสบความสำเร็จในเชิงวิชาการสร้างผลงานวิจัยที่มีประโยชน์ออกมามากมายตามพจนานุกรม Cambridge Advanced Learners Dictionary (2003 : 112) ได้ให้ความหมายว่าบุคคลต้นแบบหมายถึง บุคคลที่มีคนชื่นชมและพฤติกรรมของพวกเขาที่ถูกลอกเลียนแบบ Oxford Dictionary (2005: 123) ได้กำหนดรูปแบบของบทบาทเป็นบุคคลที่ผู้อื่นมองว่าเป็นตัวอย่างของการเลียนแบบและพจนานุกรม Merriam-Webster Dictionary (1995 : 143) ยังมีความคิดที่คล้ายกันที่กล่าวว่าบุคคลต้นแบบเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมในบทบาทเฉพาะถูกลอกเลียนแบบโดยผู้อื่น ดังนั้น บุคคลที่เป็นต้นแบบ ปรากฏได้หลายลักษณะ เช่น พ่อแม่ ญาติพี่น้อง ครู และบุคคลที่มีชื่อเสียงได้รับการยกย่องหรือบุคคลที่พบผ่านทางสื่อต่างๆ (Allen & Meyer, 1990 : 1-18, Bashir, Bajwa, & Rana, 2014 : 9-20; Laviolette, Lefebvre & Brunel, 2012 : 720-742) มนุษย์ จะสังเกตและศึกษาประสบการณ์ของบุคคลต้นแบบและเปรียบเทียบกับตนเองโดยการเปรียบเทียบนี้จะเป็นแรงจูงใจในการดำเนินการตามบุคคลต้นแบบ โดยการสังเกตจะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่กระตุ้นทำให้ออกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในงานและก่อให้เกิดทักษะพร้อมทั้งวางภาพวางแผนในอนาคตตามบุคคลต้นแบบแล้วพบว่า เป็นภาพอนาคตที่ ทำให้บุคคลมีการพัฒนาให้มีศักยภาพและการสังเกตบุคคลต้นแบบเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลว (Karimi, JA Biemans, Lans, Chizari & Mulder. 2014 : 694-727) การรับรู้คุณลักษณะจากบุคคลต้นแบบช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะ โดย การรับรู้คุณลักษณะจากบุคคลต้นแบบยังช่วยให้เกิดพัฒนาความสามารถทางการเรียนรู้เท่านั้นแต่ อิทธิพลของบุคคลต้นแบบส่งผลต่อกระบวนการคิด (Ambrozy lrbby, Bowen, Carline & Stritter. 1997 : 1119-1121; Bashir, Bajwa, & Rana 2014 : 9-20)และความมุ่งมั่นตั้งใจ (Barnir, Watsorn, & Hutchins. 2011 : 270-297; Karimi, et. al., 2013 : 204-214; Laviolette, Lefebvre & Brunel. 2012 : 720-742; Van Auken & Stephens. 2006 : 157-167) ดังนั้นการกำหนดแบบอย่างหรือ ต้นแบบเป็นการสร้างองค์ความรู้บนพื้นฐานของคุณลักษณะของผู้คนในบทบาททางสังคมที่บุคคลเห็นว่าคล้ายกับตัวเขาในระดับหนึ่งและปรารถนาที่จะเพิ่มความคล้ายคลึงที่รับรู้โดยเลียนแบบคุณลักษณะเหล่านั้น ไม่รวมการเรียนรู้วิธีที่จะไม่ทำสิ่งต่างๆ เป็นต้นแบบเชิงลบ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บุคคลต้นแบบเป็นบุคคลที่น่าชื่นชมซึ่งผู้อื่นสามารถเลียนแบบและเป็นแบบอย่างได้ ดังที่ทราบว่าการเลียนแบบเป็นหนึ่งในวิถีธรรมชาติในการเรียนรู้ของมนุษย์ Meltzof (1999 : 838-850) เป็นการแสดงออกว่ารูปแบบของการเรียนรู้ที่ใช้ไม่ใช่เพียงแต่เด็กเท่านั้น แต่ยักรวมถึงผู้ใหญ่ด้วย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าบุคคลต้นแบบหรือบุคคลที่เป็นแบบอย่างเป็นบุคคลที่บุคคลอื่นสามารถเรียนรู้ได้ด้วยการเสริมสร้างแนวความคิดและทำเป็นแบบอย่างสอดคล้องกับ Gibson (2004 : 134-156) การสร้างองค์ความรู้ตามคุณลักษณะของผู้คนในบทบาททางสังคมที่แต่ละคนรับรู้มีความคล้ายคลึงกับตนเองในระดับหนึ่งและปรารถนาที่จะเพิ่มความคล้ายคลึงที่รับรู้โดยเลียนแบบคุณลักษณะเหล่านั้น ดังนั้นบุคคลต้นแบบหรือบุคคลที่เป็นแบบอย่างจะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นพัฒนาตนเองเพื่อให้ถึงจุดที่ค่อนข้างสูงขึ้น

#### ความหมายของความเป็นแบบอย่าง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการและนักวิจัยหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์ ดังต่อไปนี้

จิรวัดน์ กลิงกลางตอน (2547 : 40) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การที่ครูผู้สอนได้ประพฤติและปฏิบัติตนในด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดี การเผยแพร่วิธีการปฏิบัติตนที่ถูกต้องโดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอนรวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตนของบุคลากรในสถานศึกษา

สุนน อมรวิวัฒน์ (2549 : 56) ได้กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีงามว่าเด็กและเยาวชนต้องการแบบอย่าง การกระทำที่ถูกต้องดีงามเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของตน ครูควรระลึกอยู่เสมอว่าการกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เด็กๆ ที่ตนเองรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่ครูสามารถให้ความช่วยเหลือสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 78) ได้ให้ความหมายปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและการปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกายกิริยาวาจาและจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

ณัฐภรณ์ หลาวทอง และปิยวรรณ วิเศษสุวรรณภูมิ (2553 : 35) ได้กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์ หมายถึง การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีระมัดระวังในการกระทำการพูดของตนอยู่เสมอไม่พูดจาก้าวร้าวหยาบคายไม่โกรธง่าย กระทำตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม มีกิริยามารยาทและการแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินตนของศิษย์

ภาวัต ตั้งเพชรเดโช (2556 : 15) ได้สรุปว่าการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีระมัดระวังในการกระทำและการพูดของตนอยู่เสมอสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามมีกิริยามารยาทและการแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ

ภควัต ศรียรัตน์ (2559 : 81-83) กล่าวว่าความเป็นตัวแบบที่ดี หมายถึงการกระทำของผู้สอนทั้งในช่วงเวลาในหน้าที่และนอกเวลาการเรียนการสอน ได้แก่การแต่งกาย กิริยามารยาท การใช้วาจาที่สุภาพ การควบคุมอารมณ์ การวางตัวอย่างเหมาะสมและการดำเนินวิถีชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

สิตาร์ศมี สิงห์เดชาสิทธิ์ (2559 : 16) กล่าวว่าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี คือ การปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับความเป็นครูทั้งด้านส่วนตัวและครอบครัวตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ ครุมีคุณธรรมจริยธรรมเชื่อมั่นในการประกอบคุณความดีและละอายต่อบาป ไม่ชักนำนักเรียนไปในทางที่เสื่อมเสีย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติเป็นที่ยอมรับของนักเรียน เพื่อนครูและชุมชน

Hessong and Weeks (1987 : 452-457) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นแบบอย่างที่ดีคือครูเป็นบุคคลที่ต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์และสังคม ศิษย์ต้องมีแบบอย่างที่ดีถูกต้องดีงามเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของตน

Shakila Bashir, Munaza Bajwa, Sulmaz Rana (2014 : 93-20) ได้ให้ความหมายว่าแบบอย่างคือ ผู้ที่รักษาคุณสมบัติที่เราต้องการและผู้ที่ได้ให้เราในแบบที่เราเป็นสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้เราต่อสู้เพื่อความยิ่งใหญ่เพื่อศักยภาพของเราอย่างเต็มที่และดูดีที่สุดในตัวเรา เรามักจะไม่รู้จักแบบอย่างแท้จริงของเราจนกว่าเราจะสังเกตเห็นการเติบโตและความก้าวหน้าส่วนบุคคลของเราเอง แบบอย่างสามารถเป็นใครก็ได้ พ่อแม่พี่น้องเพื่อน แต่แบบอย่างที่มีอิทธิพลและเปลี่ยนแปลงชีวิตมากที่สุดของเราคือครู ครูในฐานะบทบาทครูมีผลกระทบยาวนานในชีวิตนักเรียนและครูที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเป็นแรงบันดาลใจให้นักเรียนมีความยิ่งใหญ่ ครูสอนเราด้วยความรู้ทั้งหมดของพวกเขาด้วยความฉลาดและมีชีวิตชีวา ครูสามารถทำให้สมองของเราทำงานเหมือนคอมพิวเตอร์ กระนั้นครูของเราก็สามารถจับมือเราเมื่อเราต้องการ ครูมีนักวิชาการและพระคุณที่เราทุกคนรัก ครูใส่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใจเราทุกวิถีทางเท่าที่จะเป็นไปได้ การศึกษาของเรามีความสำคัญต่อครูของเรา ดังนั้นครูของเราพยายามอย่างหนักในการสอนนักเรียนทุกคนเป็นคนที่มีความแตกต่าง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเป็นแบบอย่าง หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีพฤติกรรมและการปฏิบัติตนในด้านบุคลิกภาพ การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมทำให้บุคคลอื่นเลื่อมใสศรัทธา เป็นบรรทัดฐานให้ผู้อื่นเลียนแบบและถือเป็นแบบอย่าง

### ลักษณะความเป็นแบบอย่าง

พิชัย สดภิบาล (2553 : 67) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างเป็นคุณลักษณะของบุคลิกภาพอย่างหนึ่ง ซึ่งจะต้องมี 5 คุณลักษณะ คือ

1. ด้านกายภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา กิริยาอาการ และการแต่งกายเป็นสิ่งสำคัญครูที่มีบุคลิกภาพด้านกายภาพเป็นปกติและน่าศรัทธาน่านับถือจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการอยู่ร่วมกันกับลูกศิษย์มากกว่าครูที่มีบุคลิกภาพที่ผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผิดปกติในทางที่ไม่ดี หากจะกล่าวเฉพาะในด้านการแต่งกายแล้ว อาจจะสรุปได้ว่าการแต่งกายที่เหมาะสมที่สุดของครู คือ การแต่งกาย (รวมถึงการแต่งหน้าและทรงผมด้วย) ที่สะอาดเรียบร้อยดูดีน่านับถือ ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า Neat and Clean นั่นเอง

2. ด้านวาจา หมายถึง การแสดงออกโดยทางวาจาบุคลิกภาพทางวาจาที่ดีของครู หมายถึง การพูดด้วยถ้อยคำที่ถูกต้องชัดเจนเหมาะสมกับวุฒิภาวะของลูกศิษย์ ซึ่งหมายถึงไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป การพูดด้วยน้ำเสียงที่แผ่ด้วยความเมตตา ประรณาดี นุ่มนวล การพูดด้วยลีลาที่เหมาะสมไม่ช้าไม่เร็วจนเกินไปและรวมไปถึงการพูดน้อยหรือเงียบขรึมจนเกินไปหรือการพูดมากจนน่ารำคาญด้วย

3. ด้านสติปัญญา หมายถึง การมีไหวพริบที่ดีสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เหมาะสม มีการตัดสินใจที่ดีและการมีอารมณ์ขันที่เหมาะสม ซึ่งหมายถึงการสร้างอารมณ์ขันให้แก่ลูกศิษย์และการรับอารมณ์ขันของลูกศิษย์ได้ดี

4. ด้านอารมณ์ หมายถึง การควบคุมอารมณ์ได้ดีไม่แสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆ ได้ง่ายจนเกินไป ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์ดีใจ อารมณ์โกรธ อารมณ์เศร้าหรืออารมณ์หงุดหงิดรำคาญก็ตาม ครูที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม คือ ครูที่มีอารมณ์ดีมั่นคง เสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งจะแสดงออกให้เห็นทางสีหน้าแววตาท่าทาง และวาจาให้ลูกศิษย์รับรู้ได้ แต่จะอย่างไรก็ตามครูก็อาจจะโกรธลูกศิษย์บ้างก็ได้ หากมีเหตุผลอันสมควรให้โกรธ ไม่ใช่โกรธเพราะครูอารมณ์ไม่ดีและก็มีครูจำนวนไม่น้อยที่ดูเหมือนจะโกรธหรือขัดใจกับลูกศิษย์อยู่เป็นนิจ แต่ลูกศิษย์ก็สามารถปรับตัวได้เพราะเกิดการเรียนรู้ว่านั่นคือลักษณะของครู ซึ่งก็คงเป็นไปตามคำกล่าวที่ว่า หากอารมณ์ดีเสมอต้นเสมอปลายไม่ได้ก็ขอให้อารมณ์ร้ายคงเสียนคงว่าดีกว่าคุมดีคุมร้ายนั่นเองเพราะครูที่มีอารมณ์คุมดีคุมร้ายจะทำให้ลูกศิษย์ไม่สามารถปรับตัวได้ง่ายๆ

5. ด้านความสนใจ หมายถึง การมีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้เรื่องหรือความรู้ต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมรอบตัวตัวอย่างหลากหลาย ความสนใจที่กว้างขวางย่อมเกิดจากประสบการณ์ที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลากหลายของบุคคลนั้นๆ ครูที่มีความสนใจกว้างขวางจะเป็นครูที่สามารถเลือกใช้คำพูดหรือการกระทำให้ถูกใจคนได้หลายลักษณะซึ่งเป็นไปตามหลักของการสื่อสารความคิดที่ว่าบุคคลที่มีความสนใจตรงกันจะสื่อสารความคิดกันได้ดี แต่เนื่องจากลูกศิษย์ของครูมีจำนวนหลายคนและหลากหลายความสนใจ ครูจึงต้องมีความสนใจหลากหลายคนตามไปด้วย มิเช่นนั้นแล้วก็จะถูกใจลูกศิษย์ส่วนน้อยแต่ไม่ถูกใจลูกศิษย์ส่วนมาก

Morgenroth,T,Ryan,M.K & Peters (2015 : 310) ได้ทำการสำรวจและวิเคราะห์คุณลักษณะของการเป็นแบบอย่าง ไว้ดังนี้ มีความเข้าใจและให้ความเป็นมิตร การทำงานเป็นระบบ และมีความรับผิดชอบ มีการกระตุ้น ยั่วยุและมีความคิดสร้างสรรค์ มีความเอาใจใส่ในความคิดของนักเรียน มีจิตใจและพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารถือการเรียนเป็นศูนย์กลางซึ่งตรงข้ามกับถือเด็กเป็นศูนย์กลาง

Zwilling (2010 : 89-100) ได้ระบุความเป็นแบบอย่างว่ามี 7 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. แสดงความมั่นใจและความเป็นผู้นำ
2. อย่างลัวที่จะไม่เหมือนใคร
3. สื่อสารและโต้ตอบกับทุกคน
4. แสดงความเคารพและความอาทรต่อผู้อื่น
5. มีความรู้และความรอบรู้
6. มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและเต็มใจที่จะยอมรับความผิดพลาด
7. ทำสิ่งที่ดินนอกเหนือจากงาน

ในมุมมองที่ใหม่กว่าและเรียบง่ายได้รับการกล่าวถึงโดย Silver (2015 : 49-66) ซึ่งแบ่งลักษณะของบุคคลต้นแบบออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้

1. คุณธรรม
2. ความมั่นใจ
3. ทำงานหนัก
4. เคารพ
5. ขยันและสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า บุคคลต้นแบบจำเป็นต้องแสดงคุณสมบัติที่ได้รับการชื่นชมจากบุคคลอื่น เช่น รูปร่างหน้าตา กิริยาอาการ และการแต่งกายเป็นสำคัญ การพูดด้วยถ้อยคำที่ถูกต้องชัดเจน การมีไหวพริบที่ดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เหมาะสม มีการตัดสินใจที่ดี และการมีอารมณ์ขันที่เหมาะสม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม มีคุณธรรม มีความมั่นใจ ขยันทำงาน มีความเคารพและมีขยันและสร้างสรรค์ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ อาจมีการเพิ่มหรือลบลักษณะตามบริบทที่แตกต่างกัน

### ประโยชน์ของความเป็นแบบอย่าง

จากการวิจัยของ Van Auken and Stephens, P. (2006 : 141) พบว่าแบบอย่างสามารถส่งผลกระทบต่อทางเลือกและการรับรู้การสร้างแบบอย่างมีประสิทธิภาพมากและสามารถนำประโยชน์มาสู่ผู้อื่น Whitbourne & Wills (2013 : 150) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาและสมองที่มหาวิทยาลัยแมสซาชูเซตส์ ได้กล่าวว่าทุกคนต้องการแบบอย่างเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับเรา

Nandamuri and Gowthami (2015 : 31- 42) กล่าวว่าแบบอย่างสามารถเสริมความแข็งแกร่งให้กับความสามารถ ดังนี้

1. การวางเป้าหมาย
2. นวัตกรรม
3. ทักษะการประดิษฐ์
4. การแก้ปัญหา
5. ทักษะการควบคุม

Leeds, Grenville and Lanark (2012 : 121) ในหนังสือเครื่องมือ “A Tool for Every Teacher” ระบุว่าครูสามารถเป็นแบบอย่างสำหรับนักเรียนได้ ดังนี้

1. รูปลักษณ์ร่างกายและการเห็นคุณค่าในตนเอง
2. รับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ
3. การออกกำลังกาย
4. น้ำหนัก
5. รู้เท่าทันสื่อ
6. การรับประทานอาหารที่ผิดปกติ

Hewitt (2015) ได้วิเคราะห์ในมุมมองที่กว้างขึ้นโดยระบุผลกระทบต่อเชิงบวกของผู้ที่ชื่นชมแบบอย่าง ดังนี้

1. ความภาคภูมิใจในตนเองและผลการเรียน
2. หลีกเลี่ยงการใช้จ่ายและแอลกอฮอล์ในทางที่ผิด
3. การจัดการกับความโกรธ
4. การเอาชนะความยากลำบาก
5. การเอาชนะความสำเร็จในที่ทำงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเป็นแบบอย่างจะมีบทบาทสร้างผลกระทบต่อผู้ชื่นชมในรูปแบบที่แน่นอน ดังนั้นแบบอย่างจึงมีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละบุคคล

#### 2.3.4.3 ทักษะการบริหาร

การบริหารองค์การ ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร การบริหาร

การศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ภาพรวมของการบริหารทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การมีความเหมาะสม การบริหารในลักษณะของการปฏิบัติการที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ แต่สำหรับผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงานต่างๆ เป็นอันมาก เพราะเป็นหัวหน้าของหน่วยงาน ที่ควบคุมดูแลดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และลุล่วงสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดการองค์การหรือหัวหน้าหน่วยงาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตามย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง

#### ความหมายของทักษะการบริหาร

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารงานไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ทวี วงศ์สุวรรณ (2550 : 24) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถหรือความชำนาญของผู้บริหารในการนำเอาศักยภาพที่มีอยู่ส่วนตนและทรัพยากรทางการบริหารมาจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550 : 28) กล่าวว่าทักษะการบริหาร หมายถึงความสามารถของบุคคลที่ได้ใช้ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินงานต่อองค์การอย่างเป็นระบบให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิโรจน์ ยี่ขอ (2551 : 14) ได้กล่าวว่าทักษะการบริหาร หมายถึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถหรือความชำนาญของผู้บริหารในการนำเอาศักยภาพที่มีอยู่ส่วนตนและทรัพยากรทางการบริหารมาจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สุภาพร บุญมาก (2552 : 23) ทักษะการบริหาร หมายถึงการบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งกับผู้บริหารในทุกระดับและการเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical Skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (human Skill) และ 3) ทักษะด้านมโนภาพ Conceptual Skill) ซึ่งมีผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะทั้ง 3 ประการให้เกิดความชำนาญ แต่เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ส่งผลต่อองค์กรและต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดผู้บริหารโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่บูรณาการการบริหาร การศึกษาปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทแห่งความเปลี่ยนแปลง

ดำรงค์ รอดสิน (2553 : 27) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึงการที่บุคคลมีความรู้หรือความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำพาองค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พุ่ม วิชิตนันทการ (2553 : 10) ได้กล่าวว่าทักษะการบริหาร หมายถึงความชำนาญของบุคคลที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการนำเอาทรัพยากรมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จันทร์เพ็ญ ธนะฤกษ์ (2555 : 32) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาคือความสามารถทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กรเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้แนวคิดว่าคุณสมบัติของสถานศึกษาควรมีความรู้ความสามารถหรือมีทักษะทางการบริหารในด้านต่างๆ

แพรวดาว สอนองพันธ์ (2557 : 24) ทักษะการบริหาร หมายถึงความรู้ความสามารถด้านศักยภาพความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้และฝึกฝน แสดงออกในรูปการกระทำในการนำเอาทรัพยากร ปัจจัยทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รุสลัน สาแล (2557 : 15) ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ถูกต้องในการบริหารงานของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถบริหารและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จโดยสามารถแสดงออกได้ทางร่างกาย สติปัญญาเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ผู้บริหารที่มีทักษะในการปฏิบัติงานหรือมีทักษะการบริหารงานซึ่งทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จประกอบด้วยทักษะทางด้านเทคนิค การจัดการบริหาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ครอบงวน ครอบงวน ครอบงวน และทักษะด้านการคิดการวิเคราะห์สังเคราะห์

ศศิตา เพลินจิต (2558 : 28) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังผู้เดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สุรียา ทองยัง (2558 : 11) ทักษะการบริหาร หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่นๆ ทำให้การทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

โชคชัย นาไชย (2559 : 31) ทักษะการบริหาร หมายถึงทักษะนั้นเป็นได้ทั้งความรู้ ความสามารถและการกระทำ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำจึงควรจะต้องมีทักษะด้านต่างๆ เพื่อการวางแผนการ กำหนดนโยบายการประสานงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวข้องถ้าผู้บริหารมีทักษะด้านต่างๆ และใช้ทักษะตามความสามารถที่มีอยู่จะทำให้ได้รับความรัก ความศรัทธาจากผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ ทั่วไปเป็นอย่างดี

อุษา แซ่เตียว (2559 : 17) ทักษะของผู้บริหาร หมายถึงความสามารถในการ บริหารงานของผู้บริหารที่เกิดจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญในการนำเอาทรัพยากรทางการ บริหารมาบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มณฑาทิพย์ นามนุ (2561 : 32) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถความชำนาญการของผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีระบบระเบียบ แบบแผน โดยผ่านการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และ ศิลป์ที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนความสามารถตนเองให้มีความชำนาญในการบริหารจัดการให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และก้าวทันยุคเทคโนโลยีเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึงความสามารถของผู้บริหาร สถานศึกษาในการใช้คน งบประมาณวัสดุอุปกรณ์และดำเนินการจัดการอย่างเป็นระบบและมี ประสิทธิภาพเพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหาร

การบริหารงานใดๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานด้านการศึกษาหรือว่าการบริหารงาน ที่ไม่ใช่ด้านการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถประสบการณ์ในการบริหารและต้องได้รับ การฝึกอบรมจึงจะสามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับทักษะการบริหารได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้

Sergiovanni & Strarraft (1988 : 119-120) กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนจะ บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการดังนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวาง แผนการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงานและการ ประเมินผล ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น ทักษะ การเป็นผู้นำถือว่าเป็นยุทธวิธีการจัดการกับทุกสถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่างๆ ในบางครั้ง อาจจะเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การ แสดงภาวะผู้นำการจูงใจการสร้างขวัญและกำลังใจความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคนการจูงใจหรือชัก จูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

3. ทักษะด้านบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคลให้

เจริญก้าวหน้าในอาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ทักษะในการจัดหา การซื้อ การจ้าง การเงินและการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคลและการจัดระบบงาน

5. ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6. ทักษะด้านการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารเพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

7. ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้โดยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกต

Katz (1955 : 33-42) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่านักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งอาจจะฝึกฝนขึ้นมาได้ มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการ ได้แก่ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านมนุษย (human skills) และทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) ต่อมา Drake & Roe (1986 : 30) ได้เสนอแนะว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้นควรมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทฤษฎี 3 ทักษะของ Katz,R.L (1955) คือทักษะด้านเทคนิค(technical skills) ทักษะด้านมนุษย(human skills) และทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) อีก 2 ทักษะ ซึ่งทักษะที่เพิ่มคือทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) และทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)

Drake & Roe (1986 : 30) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารสถานศึกษา เป็นทักษะ 5 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะทางความรู้ความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้มีความคิด มีสติปัญญา และมีวิสัยทัศน์

2. ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม

3. ทักษะทางการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษาซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการเรียนการสอนต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้และนักวิชาการที่ดี

4. ทักษะทางมนุษย เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษากับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. ทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆ เข้า

ด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์รวมซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กันของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรและเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 57-58) กล่าวถึงทักษะด้านการจัดการ ไว้ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหาวิธีการต่างๆ เป็นการมุ่งจัดการให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถทำงานที่ใช้ฝีมือ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human skill) เป็นการจัดการทำกับมนุษย์โดยตรง การใช้วิธีการต่างๆ จูงใจให้สมาชิกในองค์การอยากทำงาน มีวิธีการที่สามารถโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานในทิศทางที่พึงประสงค์

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม เป็นการพิจารณาหน้าที่ต่างๆ ในองค์การ และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการแปรเปลี่ยนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายจัดการเป็นอย่างดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 87-88) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีทักษะที่สำคัญซึ่งจำเป็นต้องใช้เป็นประจำสำหรับงานในหน้าที่และมีความสามารถในการใช้ทักษะในบทบาทการจัดการ สำหรับทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) เป็นทักษะเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานกรณีพิเศษได้สำเร็จได้ผลตามเป้าหมาย เช่นทักษะของวิศวกรที่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับเครื่องกลไกต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคโดยเฉพาะหรือผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการจูงใจพนักงานเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย (Humane skill) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลภายในและภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การจะมีความสามารถด้านนี้ได้ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของบุคคลเป็นอย่างดี

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) หมายถึงการที่ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงนามธรรม การมีความคิดเช่นนี้ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมที่กว้างขององค์การทั้งหมด รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะด้านนี้ให้มาก

สุดา ทัพสุวรรณ (2541 : 24) กล่าวว่าผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะความเป็นผู้นำ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะทางด้านการมองเห็นการณ์ไกล (Conceptual skill) เป็นทักษะทางด้านการรับรู้และเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างกว้างขวาง ทะลุปรุโปร่ง รวมทั้งสามารถที่จะคาดคะเนได้ถึงสิ่งหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อไปอีกได้อย่างถูกต้อง

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์(Human relationship skill) เป็นทักษะทางด้านการความสามารถในการติดต่อคบหากับคนทั่วไปเป็นผู้สร้างมิตรมากกว่าสร้างศัตรู

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill) คือทักษะทางด้านงานปฏิบัติการปฏิบัติงานต่างๆ ไป เป็นทักษะเฉพาะแต่ละงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีทักษะทางเทคนิคในทุกๆ เรื่องเช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่จำเป็นต้องสอนได้ทุกวิชาแต่ต้องเข้าใจปรัชญาวัตถุประสงค์วิธีการสอนอย่างกว้าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2544 : 25-26) กล่าวว่าทักษะการบริหาร 3 อย่าง คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านมนุษย เป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) คือ ความสามารถใช้เครื่องมือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่างๆ ของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น ศัลยแพทย์ วิศวกร นักดนตรีหรือนักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในเขตงานของพวกเขา ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอสำหรับความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะที่เขาต้องรับผิดชอบอยู่

2. ทักษะด้านมนุษย (Humane skill) คือความสามารถทำงานร่วมเข้าใจ และสนใจบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านมนุษย เพื่อความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำกลุ่มของเขา

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) คือความสามารถทางด้านการมอง การประสานงานและการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์กิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดภายในองค์การ ทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การ โดยส่วนรวมและมีความเข้าใจว่าส่วนต่างๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับส่วนต่างๆ อย่างไรในสถานการณ์หนึ่งจะมีผลกระทบโดยส่วนรวมอย่างไรในสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวข้องอย่างไร เพื่อให้การกระทำของเขาเป็นผลดีกับองค์การ

จันทรานี สงวนนาม (2545 : 14-15) กล่าวว่า การบริหารงานโดยทั่วไปนั้น ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาต่างๆ สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาจากการขาดทักษะในการบริหารงานของผู้บริหาร การขาดประสบการณ์และความเข้าใจสิ่งต่างๆ อันเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมี 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิควิธี (Technical skill) คือ ความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการเทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากการประสบการณ์การศึกษาและการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางมนุษย (Human skill) คือ ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจูงใจคนและการประยุกต์ความเป็นผู้นำใช้ในการบริหาร

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual skill) คือ ความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ ทักษะด้านนี้เป็นที่ยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2540 : 10-12) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารประกอบด้วย 3 ทักษะที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการจัดการ ซึ่งเป็นทักษะในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ทักษะทางการจัดการ ได้แก่ ความชำนาญของผู้บริหารในการวางแผน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548 : 17-20) กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องมีความสามารถหลายๆ ด้าน หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำต้องมีทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะทางวิชาการ (Technical skill) เป็นความสามารถของผู้นำที่มีความรู้ทางวิชาการ เพื่อเข้าใจลักษณะทางวิชาการของงานที่ดำเนินอยู่ในองค์กรและในฐานะที่เป็นผู้นำในทีมงานจึงจำเป็นต้องมีความรู้และใช้เครื่องมือได้อย่างชำนาญ

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) ได้แก่ ทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานกับคน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความเชื่อ เจตคติของผู้นำที่มีต่อผู้อื่นและยอมรับถึงความแตกต่างในสิ่งเหล่านี้ระหว่างผู้นำกับคนงาน เมื่อผู้นำเข้าใจและยอมรับในความเชื่อและทักษะที่แตกต่างกันไป ผู้นำจะมีทักษะด้านนี้มากขึ้นเข้าใจผู้อื่นและจะส่งผลให้ผู้นำสามารถสื่อความหมายความคิดไปยังผู้อื่นได้ดีกว่า ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จะเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำไม่สามารถแยกออกจากตัวผู้นำได้

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual skill) ได้แก่ สิ่งต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำสามารถมองเห็นบางสิ่งบางอย่างหรือทั้งหมดในภาพรวมขององค์กร มีความคิดรวบยอดที่ดีสามารถมองเห็นแต่ละส่วนที่จะทำประโยชน์และทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์กับองค์กร การมองเห็นบทบาทขององค์กรในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองในชุมชนในฐานะเป็นผู้นำต้องมีทักษะดังกล่าวเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด สามารถพิจารณาผลกระทบบางที่เกิดจากการตัดสินใจ

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2549 : 88-89) กล่าวถึงทักษะการบริหารว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ต้องมีทักษะของผู้บริหารหรือความสามารถ 3 อย่างคือ เก่งงาน เก่งคนและเก่งคิด ผู้บริหารที่เก่งจะต้องมีทักษะความชำนาญ 3 ด้าน เรียกว่า “THC”

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) คือ ความสามารถความรอบรู้เชี่ยวชาญงานหน้าที่ เช่นถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่างๆ เป็นต้น ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทมีความชำนาญหรือทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงานผู้บริหารที่มีความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งงาน”

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) คือ ความสามารถในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำหรือความสามารถในการใช้คน การจูงใจคนให้ร่วมมือกันทำงานสร้างทีมงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการมีวิสัยทัศน์ (Vision) คิดวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์และสามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคิด” ได้แก่ คิดวางแผน คิดริเริ่ม คิดตัดสินใจและมีวิสัยทัศน์

สุเทพ เชาวลิต (2549 : 21-22) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารจัดการเบื้องต้นของนักบริหารที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นการคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้กับตนเองและองค์กร การคิดเชิงกลยุทธ์ ทิศทางขององค์กรที่ก้าวต่อไปในอนาคต

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) และเป็นการเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคล การเข้าใจธรรมชาติของคน เพื่อบรรลุเป้าหมายการทำงานโดยผ่านทีมงานหรือผู้ร่วมงานอย่างชาญฉลาด

3. ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill) เป็นความรู้ความสามารถในเชิงปฏิบัติการ เทคนิคกระบวนการและการจัดการ การมอบหมายกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

Katz,R.L. (1955: 60-61) กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาตั้งแต่กำเนิดและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว และทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะความคิดรวบยอดและได้ให้ความหมายทักษะแต่ละด้านดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การใช้วิธีการกระบวนการการปฏิบัติหรือการใช้เทคนิควิธี

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร

Sergiovanni (1983 : 119-120) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการ ดังนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงานและการประเมินผล ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำถือว่าเป็นยุทธวิธีจัดการกับทุกสถานการณ์โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่างๆ ในบางครั้ง อาจจะเรียกว่าทักษะในการครองคน ได้แก่ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจ หรือการชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

3. ทักษะด้านบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคล ให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ

4. ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะในการจัดซื้อการจัดจ้าง การเงินและการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน

5. ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6. ทักษะด้านการสร้างความคิดเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

7. ทักษะด้านการประเมินผลเป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้โดยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกต

Griffin (1984 : 18-21) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะพิเศษสำหรับการบริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัยและทักษะด้านการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่จำเป็นที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นความสามารถในการวางแผน การทำโครงการ การเงินการบัญชี การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ผู้บริหารจำนวนมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะใช้ทักษะด้านนี้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill) เป็นทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์การหากวิเคราะห์การใช้เวลาของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารใช้เวลา 59% ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ใช้เวลา 6% ในการโทรศัพท์ และใช้เวลา 3% ในการเดินทาง ซึ่งจากเวลาเหล่านี้เป็นข้อมูลที่เห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารใช้เวลาส่วนมากในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความเข้าใจที่ดี การเจรจา การบรรยาย การประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์น้อย

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการคิดเกี่ยวกับการเข้าใจถึงผลลัพธ์และความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในองค์การ การมองเห็นความเหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือความไม่เหมาะสมของส่วนต่างๆ ในองค์การและสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะพองค์การไปสู่ความสำเร็จ

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic skill) เป็นทักษะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่างๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งในองค์การ การเข้าใจเหตุการณ์ มองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปของงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะด้านการวิเคราะห์ (Analytic skill) เป็นทักษะที่คล้ายกันกับทักษะการตัดสินใจทำให้ทักษะการวินิจฉัยมีความบริบูรณ์เป็นความสามารถในการระบุรายละเอียดสำคัญในสถานการณ์หนึ่งๆ และสามารถเชื่อมโยงรายละเอียดเหล่านั้น การแยกองค์ประกอบต่างๆ เพื่อสรุปเหตุการณ์ว่าต้องทำอะไรบ้าง

Steer, Richard and Mowday (1985 : 33-35) ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องแสดงออกถึงทักษะ 3 แบบที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติกระบวนการและเทคนิคพิเศษเฉพาะ รวมถึงความรู้ความชำนาญ ด้านการเงินการบัญชี รู้ขั้นตอนการผลิต ทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับสิ่งของ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human skill) เป็นทักษะที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคน เข้าใจธรรมชาติของคน สามารถจูงใจคนให้ร่วมกันทำงาน สามารถทำงานเป็นทีมทำให้องค์การมีการทำงานกลุ่ม

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจรู้ข้อมูลต่างๆ ในองค์การสามารถปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ

Harris (1985 : 33-34) ได้พัฒนาทฤษฎี 3 ทักษะของ Katz(1974) ให้สามารถใช้งานได้ง่ายกว่าและใช้ได้กับงานหลายๆ ด้าน โดยมีรายละเอียดของทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skill) ประกอบด้วยการมองเห็นภาพพจน์โดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ การรู้จักใช้คำถาม

2. ทักษะด้านมนุษย (Human skill) ประกอบด้วยการรู้จักการสังเกตเข้าออกเข้าใจผู้อื่น รู้จักสัมภาษณ์ รู้จักนำอภิปราย การมีส่วนร่วมในการอภิปรายและสามารถสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของตนเองออกมา

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ประกอบด้วยการรู้จักฟัง พูด อ่านเขียน จัดลำดับเรื่อง การสาธิต เขียนแผนภูมิ วาดภาพ คำนวณได้และเป็นประธานในที่ประชุมได้

Drake and Roe (1986 : 29-30)กล่าวว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาควรมี 5 ทักษะดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) ได้แก่ ความรู้และความชำนาญในการใช้ความรู้ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่นๆ

2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ได้แก่ ความรู้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญ เฉพาะทางของผู้บริหารในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานและสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Instructional skill) ได้แก่ ความรู้และความชำนาญ ในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

4. ทักษะด้านมนุษย (Human skill) ได้แก่ ความรู้และความชำนาญในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ได้

5. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skill) ความรู้และความชำนาญในการมองเห็น ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ทั้งหมดในองค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ภายในและภายนอกองค์กร

Koontz and Wehrich (1990 : 6-7) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะในการจัดการและความต้องการขององค์กร ควรมีทักษะ 4 ด้าน ทักษะ 3 ด้านแรก เป็นทักษะตามแนวคิดของ Katz (1974) และได้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับทักษะออกเป็น 4 ด้าน คือ ทักษะทางการออกแบบ (Design skill) เป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่มีทักษะด้านการออกแบบก็จะสามารถใช้การออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหาวินิจฉัยหนึ่งให้ยุติปัญหาได้

Sitterly (1993 : 22-23) กล่าวว่า ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารมี 3 ทักษะ คือ ทักษะทางเทคนิคทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่นและทักษะความคิดรวบยอด

Hersey and Blanchard (1993 : 8) กล่าวว่าทักษะการบริหารที่เป็นที่ยอมรับในกระบวนการบริหาร คือทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ทักษะด้านมนุษย (Human skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) ทั้ง 3 ทักษะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านเทคนิคเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับล่าง เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิคเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การศึกษาและการฝึกอบรม โดยเฉพาะ หัวหน้าที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแล เพราะเป็นกลุ่มที่ต้องการพัฒนาการใช้เครื่องมืออุปกรณ์การพัฒนาเจ้าหน้าที่เทคนิคและพนักงานประเภทอื่นๆ ให้มีความชำนาญเฉพาะ ส่วนทักษะด้านความรู้ความคิดเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะการบริหารงานในระดับนี้ในองค์กรไม่ต้องการรู้เฉพาะขั้นตอนการทำงานและการปฏิบัติ แต่เน้นประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรและการทำให้

องค์กรในภาพรวมประสบความสำเร็จ การใช้ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความคิดรวบยอดจะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใช้มากหรือน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับการบริหารงานของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารทั้งหมดต้องใช้ทักษะด้านมนุษย์ในการบริหารประกอบด้วยทักษะด้านมนุษย์เป็นทักษะที่จำเป็นที่สุดมีความสำคัญมากกว่าสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความเด็ดขาด ความแน่วแน่ ความรู้หรือทักษะเกี่ยวกับการทำงานเพราะงานจะไม่ประสบผลได้หากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

Bartol and Martin (1994 : 16) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนอกจากจะต้องมีความรู้ดีเป็นพื้นฐานแล้วยังต้องมีทักษะ (Skill) ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ คือ

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) คือความสามารถของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจและประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ความชำนาญ ด้านบัญชีการเงิน การผลิตเครื่องจักรเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill) คือ ทักษะต่างๆ ไปเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานได้ทุกสถานภาพการมุ่งใจการสื่อสารที่ดีมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้ดีบรรลุวัตถุประสงค์

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skill) คือความสามารถในเชิงคิดวิสัยทัศน์ การมองภาพรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ

จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ สามารถสังเคราะห์ทั้งหมด จำนวน 13 ทักษะ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าทักษะที่นักวิชาการเห็นว่าเป็นทักษะที่จำเป็น จำนวน 3 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) 3) ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (human skills)

1. **ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)** ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการดำเนินงานเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการอาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทักษะทางเทคนิคเกิดขึ้นจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ฉะนั้นทักษะด้านเทคนิคจึงเป็นเทคนิคในการทำงานที่สำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหาร เพราะจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคไว้ ดังนี้

Katz, R.L. (1955 : 90-102) กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิค มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานในองค์การและจำเป็นอย่างแท้จริงในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นนี้ได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางด้านเทคนิคนี้มาทำงานแทน ส่วนผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมาก ทักษะด้านเทคนิคแทบจะไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

Drake & Roe (1986 : 29) กล่าวถึงทักษะทางเทคนิคว่าเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญและความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความเอกรสนั้นเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม และ Drake & Roe ยังได้กล่าวถึงทักษะทางเทคนิคไว้ว่าทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความชำนาญกับกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งพร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

Yukl (2006 : 183) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานในหน้าที่การใช้เทคนิคหรือเครื่องมือต่างๆ เพื่อช่วยให้งานสำเร็จตามที่ต้องการ

ธานี ชัยบุญ (2551 : 16) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้วิธีการกระบวนการขั้นตอนและเทคนิคต่างๆ เฉพาะอย่างประกอบด้วยความสามารถเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาวิจัย และส่งเสริมให้มีการวิจัยและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร ทักษะการจัดการทรัพยากร ทักษะการจัดการบุคคล การกำหนดบทบาทหน้าที่และการพัฒนาบุคลากรที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

ศุภลักษณ์ ใจแสงทรัพย์ (2552 : 42) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้เฉพาะอย่างเกี่ยวกับการใช้วิธีการกระบวนการและเทคนิคต่างๆ รวมทั้งการใช้เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) กระบวนการกลุ่ม 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การจัดการ

พุดม วิชิตนนทการ (2553 : 16) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในการใช้สื่ออุปกรณ์ และเครื่องมือเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่วการวางแผนระเบียบแนวปฏิบัติต่างๆ และปฏิบัติตามระเบียบแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด การวางแผนระบบงาน การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์งาน การวางแผนพัฒนางานต่างๆ การประสานงาน การกำกับติดตาม การควบคุมการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณ การเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานสารบรรณ การวางตัว การตัดสินใจ การดำเนินพิธีกรรม การสั่งการ การสร้างขวัญกำลังใจ การให้ความเป็นธรรมความยุติธรรม การเพิ่มสมรรถภาพผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การประชุม การประเมินผลงานและการสรุปรายงานผล

ชัชมา เทพวรสุข (2553 : 29) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค คือ ความสามารถในการใช้ความรู้เฉพาะอย่างในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับวิธีการ ระเบียบ กฎหมาย กระบวนการและเทคนิคต่างๆ การใช้เครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในการกิจที่ตนรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแสดงออกให้เห็นเป็นรูปธรรมและสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นั้น ทักษะด้าน เทคนิค คือความสามารถในการบริหารและการเข้าใจขอบข่ายงานในด้านต่างๆ การเป็นผู้นำการ ประชุมครู การพูดหรือการเขียนคำสั่ง การมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หนังสือสั่งการ และการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการจัดทำสถิติหรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างที่อยู่ในตัวบุคคลในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมใดๆ แล้วแสดงออกมาส่งผลให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพบรรลุผลตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

**2. ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills)** เป็นความเข้าใจและมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมดรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กรและนอกองค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดและวางแผนงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทักษะความคิดรวบยอดไว้หลายท่าน ดังนี้

Katz,R.L (1955 : 90-102) กล่าวถึง ทักษะด้านความคิดรวบยอดว่า “เมื่อผู้บริหารก้าวไปในระดับที่สูงขึ้น ทักษะด้านนี้จะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้างๆ และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนในระดับต้นและระดับกลางจะมีความสำคัญน้อยลงในการบริหาร”

Drake & Roe (1986 : 29) ได้กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันและสามารถที่จะมองเห็นองค์กรในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรและเข้าใจความซับซ้อนขององค์กรทั้งหมดมีความสามารถในการมององค์กรในภาพรวมเหมือนกับการมองของนกที่มองลงมาจากที่สูง มองเห็นองค์กรทั้งหมด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรหรือเรียกว่า “ทักษะทางมนมิติ”

Yukl (2006 : 183) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความรู้และความชำนาญของผู้บริหารในการมองเห็นภาพรวมและความซับซ้อนของงานในโรงเรียนมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในโรงเรียนเข้าใจโครงสร้างงาน มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปมีความคิดเป็นเหตุเป็นผลสามารถสรุปมโนทัศน์ที่คลุมเครือและซับซ้อนได้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และแก้ปัญหาได้ สามารถคาดคะเนแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้และยอมรับในโอกาสและศักยภาพในการแก้ไขปัญหา

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550 : 34) ได้กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรและเข้าใจความซับซ้อนในโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการอันเป็นภารกิจและนโยบายการจัดการศึกษาอันดับแรกที่สำคัญ มีความสามารถในการประสานงานด้าน

เข้าด้วยกัน และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งว่าจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์กรได้ทันต่อ

เหตุการณ์อย่างทันทั่วที่  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธานี ชั้นบุญ (2551 : 19) ได้กล่าวว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดหมายถึงความสามารถในการเข้าใจในโมโนทัศน์ขององค์การเกี่ยวกับโครงสร้างและระบบการบริหารโครงสร้างงานโครงสร้างตำแหน่ง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและเลือกตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ความสามารถในการใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา การคิดค้นนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยการมีความคิดกว้างไกลหรือวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและด้านความคิดสร้างสรรค์ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์การหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ศุภลักษณ์ ใจแสวงทรัพย์ (2552 : 56-57) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานโดยส่วนรวมสามารถประสานสัมพันธ์ ทั้งภายในโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกโรงเรียน เข้าใจความเกี่ยวข้องของหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การขจัดความขัดแย้ง

อ่อนสี พงสะหวัน (2552 : 51) กล่าวว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความชำนาญของการบริหารในการมองเห็นภาพรวมและความซับซ้อนของโรงเรียน มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในโรงเรียนสามารถเข้าใจโครงสร้างงานภารกิจ ระบบบริหารของโรงเรียนและนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล พร้อมทั้งมีความชำนาญในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและที่จะมีผลกระทบต่อโรงเรียน สามารถวางแผนเพื่อตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้

อภิขิตา มะกรกรรม์ (2553 : 39) ได้ให้ความหมายทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึงความสามารถในการเข้าใจระบบการปฏิบัติงานในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างและระบบการบริหารโครงสร้างงาน โครงสร้างตำแหน่งและนโยบายขององค์การหรือหน่วยงานอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์การหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

พุดม วิชิตนนทการ (2553 : 13) กล่าวว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในการมองเห็นภาพโดยรวมของหน่วยงานย่อย ตามโครงสร้างขององค์กร มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์กันของหน่วยงานย่อยในองค์กร และความสัมพันธ์ขององค์กร หน่วยงานย่อยในองค์กรกับองค์กรภายนอก มีความสามารถในการประสานงานต่างๆ เข้าด้วยกัน มีความสามารถในการหยั่งรู้และมีสายตายาวไกล สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรและภายในองค์กรซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรหน่วยงานย่อยทั้งภายในและภายนอกทั้งด้านที่เป็นด้านบวกและด้านลบ มีความสามารถในการเห็นช่องทางในการขจัดปัญหาและความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นได้และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึงความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพรวมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเข้าใจ เช่น โครงสร้างขององค์การ ระบบบริหารงาน ตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ ส่งผลทำให้ผู้บริหารเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ สามารถแก้ปัญหาคาดคะเนแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้

**3. ทักษะด้านมนุษย์ (human skills)** ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำงานร่วมกับกลุ่มคนและบุคคลหลายๆ ประเภทฉะนั้นผู้บริหาร จะต้องเรียนรู้ศึกษาพฤติกรรมของคนทุกประเภทที่เข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้การทำงานภายในสถานศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทักษะทางมนุษย์ไว้ ดังนี้

Katz,R.L. (1955 : 90-102) ได้กล่าวว่า“ทักษะด้านมนุษย์ มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพทุกระดับทั้งระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร ดังนั้นความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์กรและมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับ”

Drake & Roe (1986 : 29) กล่าวว่าไว้ว่าทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

อ่อนสี พงสะหวັນ (2552 : 47) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย์หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารในการปฏิบัติงานร่วมกับครูและการใช้ครูให้ปฏิบัติงานของโรงเรียนพร้อมทั้งความสามารถในการนำและการจูงใจครูและความสามารถในการเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

ศุภลักษณ์ ใจแสวงทรัพย์ (2552 : 49) ได้กล่าวว่าทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่มและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำเข้าใจความต้องการของบุคลากรและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายทักษะด้านมนุษย์ของผู้บริหารประกอบด้วย 1) มนุษยสัมพันธ์ 2) การจูงใจ 3) ภาวะผู้นำ

อภิษดา มะกรครรภ (2553 : 38) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารที่จะปฏิบัติตนกับบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้บุคคลหรือกลุ่มคนทำงานของตนอย่างเต็มที่และทุ่มเทให้กับหน่วยงานที่เขาสังกัดอยู่รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทางที่พึงประสงค์ อาจกล่าวได้ว่าทักษะด้านมนุษย์ คือความสามารถในการใช้มนุษยสัมพันธ์เพื่อการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ชัชมา เทพวรสุข (2553 : 28) กล่าวว่าทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านหลักการแนวคิดทฤษฎีการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลตลอดจนหน่วยงานและชุมชนที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกฝ่ายเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การแก้ไข

ปัญหาร่วมกันประสานงานกับหน่วยงานและชุมชนที่เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานให้การสนับสนุน ช่วยเหลือด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตรงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

พุ่ม วิชิตนนทการ (2553 : 14) กล่าวว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรโดยอาศัยหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และความเข้าใจถึงความต้องการ ความคาดหวังและพฤติกรรมของบุคคล การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ทุกๆ คนสามารถใช้ภาวะผู้นำกระตุ้นและเสริมแรง ดึงศักยภาพแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์และความก้าวหน้าด้วยความเป็นธรรม สร้างความเข้าใจเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์ความรักสามัคคีในหมู่คณะและมีเอกภาพในองค์กรสามารถดำเนินงานและร่วมกิจกรรมกับชุมชนกลุ่มอาชีพอื่นๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร โดยสามารถเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นเป็นอย่างดี มีคุณธรรมและสร้างความสามัคคีความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

#### 2.3.4.4 การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม

การสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรต่างๆ การบริหารงานจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งเกิดจากการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยให้สามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนำมาประกอบการตัดสินใจหรือดำเนินการใดๆ ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของความสำเร็จของนักบริหารการจัดการอย่างแท้จริงภายใต้ข้อความที่มักกล่าวเสมอว่า “ผู้บริหารจะต้องทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” ซึ่งย่อมเป็นการบอกทางอ้อมให้เห็นได้ชัดเจนว่า การสื่อสารจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง โดยเป็นเครื่องมือใช้สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในองค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการองค์กรด้วย(ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์. 2542)

##### ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตมนุษย์จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารช่วยให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ ความเข้าใจความรู้สึกที่ดีต่อกันและไว้วางใจกันและได้มีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร ดังนี้

Daniels and Spiker (2554) กล่าวว่า การสื่อสารคือความหมายที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าสองขึ้นไปสร้างขึ้นร่วมกันโดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา และเกิดการรับรู้และแปลความหมายนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Barker (1981 : 3) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Ever Changing) และไม่มีที่สิ้นสุด (Unending)

Wilmot (1987 : 6) กล่าวว่า การสื่อสารมีลักษณะที่เป็นกระบวนการ กล่าวคือ การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารโดยที่องค์ประกอบของการสื่อสารแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน เช่น ถ้าไม่มีผู้ส่งสารก็ไม่มีผู้รับสาร ถ้าไม่มีผู้รับสารก็ไม่มีปฏิกริยาตอบกลับและเมื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย

ประมะ สตะเวทิน (2532 : 17) กล่าวว่า การสื่อสาร คือกระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)

วิรัช ฤทธิรัตนกุล (2546 : 159) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการในการส่งผ่านหรือสื่อความหมายระหว่างบุคคล สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่สามารถใช้ความสามารถของตนสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ โดยแสดงออกในรูปของความต้องการ ความปรารถนา ความรู้สึกนึกคิด ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

#### ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมบริหารการศึกษาศึกษาของสถานศึกษาในระดับต่างๆ การมีส่วนร่วมได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบในการดำเนินการและพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

อนันต์ หวะสุวรรณ (2545) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้าร่วมในการทำงาน การตัดสินใจช่วยเหลือสนับสนุน เสนอแนะหรือวิธีการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไปร่วมกิจกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ถวิลวดี บุรีกุล (2548) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างแข็งขันซึ่งหมายถึงบุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วนร่วม ได้เป็นผู้มีความคิดริเริ่มและได้มุ่งใช้ความพยายามตลอดจนความเป็นตัวของตัวเองที่จะดำเนินการเคลื่อนไหวนั้นไม่ถูกควบคุมโดยทรัพยากรระเบียบในสถาบันต่างๆ ในสภาพสังคมนั้นๆ โดยกลุ่มที่ดำเนินการเคลื่อนไหวนั้นไม่ถูกควบคุมโดยทรัพยากรและระเบียบต่างๆ

สงกรานต์ทอง มาลัยเลิศ (2552) ได้สังเคราะห์ความหมายการมีส่วนร่วมไว้ว่าการที่บุคคลมีความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรร่วมกันโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องจะมีความผูกพัน มีส่วนรับรู้ร่วม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แรงร่วมใจร่วมดำเนินการ ไม่ว่าจะด้วยทางตรงหรือทางอ้อม ร่วมรับแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน ประสานงานสัมพันธ์มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบโดยใช้ช่องทางและวิธีการที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับสังคมเป็นพื้นฐานของการติดต่อของมนุษย์ และเป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการทางสังคม ซึ่งมีผู้ให้ความสำคัญของการสื่อสารดังนี้

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมายการที่บุคคลมีความเข้าใจความหมายของการสื่อสาร เพราะคนใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารให้เหมาะสมกับข้อมูลและเหตุการณ์ที่ต้องการนั้นคือแต่ละคนมีความคิดอยู่แล้วว่าจะใช้การสื่อสารอย่างไรจึงจะแสดงความหมายตามที่ตนต้องการได้ กระบวนการในการสื่อสารที่จะเลือกใช้คำหรือสัญลักษณ์หรือวิธีการใดๆ ได้ถูกต้องเหมาะสม เพราะบุคคลนั้นเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่เลือกใช้นั้นซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นที่ติดต่อเข้าใจความหมายอย่างเดียวกันด้วย

2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ การที่บุคคลติดต่อสื่อสารกันโดยการใช้สัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายใดๆ ทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเนการกระทำหรือความคิดกันได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลย่อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ว่ารูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดจากความคิดอย่างหนึ่งและหากใช้รูปแบบและวิธีการอีกอย่างหนึ่งความคิดจะเป็นอีกอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างกัน

3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในรูปแบบของการสื่อสารด้วยการใช้คำ ได้แก่ การพูดหรือเขียนโดยผู้บริหารอาจออกคำสั่งให้พนักงานดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง การเขียนรายงาน การบันทึกข้อความและการประชุมกับการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียงที่พูด กิริยาท่าทาง

การสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและไม่เป็นคำพูดนี้เป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้ที่ติดต่อสื่อสารเข้าใจความหมายได้เป็นอย่างดีที่แสดงให้เห็นบทบาทฐานะความสำคัญของบุคคลในองค์กร สภาพของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การออกคำสั่งที่กระทำในลักษณะตัวต่อตัว การพบปะกันระหว่างบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการประสานงาน การปรึกษาหารือกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างการประชุมเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างในการทำงาน

### องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่นเดียวกับพฤติกรรมอย่างอื่น เช่น การกินอยู่หลับนอน การทำงาน การเล่นกีฬาและเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นประจำในชีวิตประจำวัน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของแต่ละบุคคล ซึ่งลักษณะการสื่อสารในชีวิตประจำวันของคนเรานั้น อาจเกิดขึ้นทั้งการสื่อสารระหว่างมนุษย์ด้วยกันเอง สื่อสารกับสัตว์อื่น ตลอดจนการสื่อสารกับเครื่องมือ โดยเฉพาะปัจจุบันได้มีการค้นพบ และนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่างๆ อย่างมาก จึงมีการสื่อสารรูปแบบใหม่เกิดขึ้น คือ การสื่อสารกับเครื่องมือ อย่างไรก็ตามการสื่อสารระหว่างมนุษย์ด้วยกันเอง (Human Communication) ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดและเป็นความหมายที่แท้จริงของการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งต้องการถ่ายทอดหรือส่งข่าวสารไปยังบุคคลอีกคนหนึ่ง ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจึงมีองค์ประกอบ คือ

Berlo, David K. (1960) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสารว่าประกอบด้วยผู้ส่งสาร (Source) สาร(Message) สิ่งรบกวน(Interference)ช่องทางหรือสื่อ(Channel)ผู้รับสาร(Receiver) ปฏิกริยาตอบสนอง (Feedback) สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศ (Environment)และสถานการณ์ (Context) ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (Source) คือ บุคคลหรือแหล่งที่มาของข่าวสารซึ่งอาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียวหรือคณะบุคคล หรือองค์กร โดยผู้ส่งสารจะสามารถส่งสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) ความรู้ (Knowledge) ระบบสังคม (Social System) ทศนคติ (Attitude) และวัฒนธรรม (Culture)

สิ่งที่ผู้ส่งสารจะต้องคำนึงถึง คือจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่ชัดเจน มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาร รู้จักวิเคราะห์ผู้รับสารและเลือกใช้สื่อหรือช่องทางที่เหมาะสมกับสารและผู้รับสาร ในการวิเคราะห์ผู้รับสาร ผู้ส่งสารจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับตัวผู้รับสารเพื่อทราบองค์ประกอบต่างๆ ของผู้รับสารที่มีผลต่อการรับรู้และการตีความสารที่ได้รับ ประกอบด้วย

1.1 ลักษณะทางกายภาพ หรือทางประชากรศาสตร์ และทางสังคม เช่น เพศ อายุ การศึกษาประสบการณ์ บทบาท และสถานภาพ เป็นต้น

1.2 ลักษณะทางจิตวิทยา ได้แก่ ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม แรงกระตุ้น หรือแรงจูงใจ และความต้องการ เป็นต้น

1.3 ลักษณะบุคลิกนิสัย ได้แก่ การเปิดเผยตัวการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

1.4 ประเภทของผู้รับสาร ได้แก่ สมครใจหรือสนใจที่จะสื่อสารด้วย ไม่เต็มใจหรือถูกบังคับให้มารับฟัง เป็นต้น

2. สาร (Message) คือสิ่งที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับสารในรูปรหัสหรือสัญญาณหรือสัญลักษณ์ (Symbol) หรือกลุ่มของสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นในลักษณะที่มีความหมายต่อคนหรือผู้รับสารสามารถเข้าใจความหมายของกันได้ต่อเมื่อมีการถอดความหมายของสัญลักษณ์หรือสัญญาณออกมา เนื้อหาสารที่ส่งออกไปจากผู้ส่งสารนั้นอาจเป็นความคิดหรือเรื่องราวที่จะส่งไปตามสื่อโดยสิ่งที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของสารซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร มีอยู่ 3 ประการ คือ

รหัสสาร (Message Code) เนื้อหาสาร (Message Content)และการจัดสาร(Message Treatment) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยทั้ง 3 ส่วนนี้เกิดขึ้นเนื่องจากมีส่วนประกอบและโครงสร้างเป็นตัวทำให้รหัสสาร เนื้อหาสาร และการจัดเสนอสารเกิดความสมบูรณ์

3. สื่อหรือช่องทางการสื่อสาร (Channel) คือ ช่องทางตัวกลางที่ช่วยในการนำส่งสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารประกอบด้วย ช่องทางที่เป็นตัวการนำสารจากผู้ส่งสารไปให้ผู้รับสาร ได้แก่ สื่อรูปแบบต่างๆ ช่องทางเป็นพาหนะของสิ่งที่นำสาร ได้แก่ ประสาทสัมผัสทั้งห้าและอากาศ วิธีในการเข้ารหัสและถอดรหัส ได้แก่สื่อภาษาต่างๆ สำหรับช่องทางการสื่อสารแยกเป็นประเภทได้ 2 ประเภทคือ

3.1 ช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Channel) เป็นช่องทางการสื่อสารที่ถูกสร้างขึ้นระหว่างการปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบซึ่งหน้า เป็นช่องทางที่เกิดขึ้นเองจากการแลกเปลี่ยนสารกันในเครือข่ายการสื่อสารที่ไม่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการและเป็นแบบช่องทางที่ส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนสารในเครือข่ายการสื่อสารที่มีมิตรภาพและจุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นพื้นฐานเพื่อนำบุคคลให้มาร่วมกันโดยไม่มีพิธีรีตองแน่นอนตายตัว

3.2 ช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Channel) เป็นช่องทางที่ดำเนินการตามกฎระเบียบและทำหน้าที่เสมือนมาตรฐานซึ่งใช้ตรวจสอบรายงานจากแหล่งต่างๆ ส่วนใหญ่จะเป็นช่องทางการสื่อสารในองค์การสำหรับในสังคมทั่วไป ได้แก่การสื่อสารผ่านสื่อมวลชนที่สามารถระบุแหล่งสารได้ในการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารยังต้องคำนึงถึงมิติต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ได้แก่

3.2.1 ความน่าเชื่อถือของช่องทาง (Channel Credibility) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความน่าไว้วางใจในสายตาหรือความรู้สึกของผู้รับสาร

3.2.2 ปฏิกริยาตอบสนองจากช่องทาง (Channel Feedback) คือโอกาสที่ช่องทางเปิดให้ผู้รับสารตอบสนองได้ทันทีและเต็มที่ว่าการสื่อสารผ่านสื่อมวลชน

3.2.3 การมีส่วนร่วมในช่องทาง (Channel Involvement) คือ ความพยายามที่จะต้องใช้ประสาทรับรู้ต่างๆ ในการเข้าใจสารหรือข้อมูลที่ได้จากช่องทางการสื่อสารนั้นๆ เช่น การสื่อสารแบบซึ่งหน้า เป็นต้น

3.2.4 โอกาสในการใช้ช่องทาง (Channel Availability) คือโอกาสที่จะใช้ช่องทางเพื่อเข้าถึงผู้รับสารกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

3.2.5 ความสามารถในการเก็บรักษาสารของช่องทาง (Channel Permanency) คือ ความคงทนของช่องทางการสื่อสารในการถ่ายทอดและคงรักษาสารเป็นเวลานาน เช่น สิ่งพิมพ์จะเก็บสารไว้ได้ยาวนานกว่าโทรทัศน์ เป็นต้น

3.2.6 กำลังการกระจายของช่องทาง (Channel Multiplicative Power) คือ ศักยภาพของช่องทางในการครอบคลุมพื้นที่ที่ต้องการสื่อสารให้แพร่กระจายขยายออกไปด้วยความเร็วและเวลาสั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.7 การเสริมการทำงานของช่องทางอื่น (Channel Complement) คือ ศักยภาพของช่องทางในการเสริมงานด้านการสื่อสารช่องทางอื่นๆ เป็นการเสริมการทำงานของตัวเองและกัน

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลที่เป็นจุดหมายปลายทางของข่าวสารที่ส่งออกไปโดยผู้รับสารจะรับรู้ข่าวสารด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้วถอดรหัสส่งไปตีความลักษณะของผู้รับสารอาจเป็นบุคคลเดียวเป็นกลุ่มบุคคลหรือมวลชนก็ได้ ซึ่งการรับสารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วยทักษะความรู้ประสบการณ์ ทักษะคิด ความเชื่อ วัฒนธรรมและสังคมจากนั้นจะเก็บและรวบรวมข้อมูลจึงจะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสาร

#### รูปแบบของการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์การในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีตสำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันที่และเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพผลเส้นทางของการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพมีรูปแบบการสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทางสรุปได้ดังนี้ (อิทธิพล ชยธวัช. 2548 : 137-140)

1. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างการสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างานลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารแบบนี้ คือ ข้อมูล ข่าวสารอะไรที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงานและการส่งข้อมูล ข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

2. การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมากเพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

2.1 พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสารและยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด

2.3 ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริงๆ และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด

2.4 ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถามและให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์การ อันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้อย่างถูกต้อง

3. การสื่อสารตามแนวนอนประกอบด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์การและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอนมีดังนี้

3.1 การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องการจัดฝึกอบรมให้พนักงานขององค์กร ซึ่งพวกเขาจะต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร

3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่นในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ สมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งทีพวกเขาจะต้องทำร่วมกัน

3.3 การแก้ปัญหาพนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

3.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นองค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนาระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4. การสื่อสารข้ามสายงานในองค์กรส่วนใหญ่ พนักงานอาจจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของเขาเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกผลิต แผนกบุคคล ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูลรายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรมและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กรในลักษณะข้ามสายงานซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้องสื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องใช้การขายความคิดของเขาเท่านั้น การสื่อสารข้ามสายงานจะเป็นกรณีเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาที่จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนกอื่นๆ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น การสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับล่างเพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้นองค์กรควรจะมีนโยบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

#### หลักการสื่อสารในองค์กร

ในทุกองค์กรจะมีการสื่อสารเป็น 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสรุปได้ ดังนี้ Chester I Barnard. (1938 อ้างใน นิตยา เงินประเสริฐศรี 2544 : 191 - 19)

##### 1. การสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication)

1.1 ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน

1.2 อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ

1.3 เส้นทางของการสื่อสาร (line of communication) ต้องสั้นและตรงประเด็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.4 ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร เช่นเจ้าหน้าที่หัวหน้างาน
  - 1.5 เมื่อองค์การกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
  - 1.6 ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้
2. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication)

2.1 ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเองและการตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ

2.2 ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การการใช้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์การ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อสารและบุคคลที่จะสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

### 2.3.4.5 นโยบายและการวางแผน

ในการดำเนินงานขององค์กรใดๆ ก็ตามย่อมต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ นโยบายเป็นกรอบสำคัญของการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร โดยนโยบายจะเป็นกรอบแนวทางสำหรับการวางแผน การตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการประสานงาน ควบคุมกำหนดขอบเขตการดำเนินงานเพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของนโยบาย

ตามรากศัพท์จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน กล่าวว่า นโยบาย เป็นคำที่มาจากภาษาบาลี โดยการสมาสคำว่า " นย " กับคำว่า " อุบาย " (วิธีการอันแยบคาย, เล่ห์กล, เล่ห์เหลี่ยม) เข้าด้วยกันและแปลเป็นความได้ว่าหลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546) ส่วนคำภาษาอังกฤษ "Policy" มีความหมายว่าแนวทางปฏิบัติของบ้านเมืองหรือหมู่ชน มาจากรากศัพท์ภาษากรีกซึ่งหมายถึงพลเมือง รัฐ รัฐบาล ผสมกับภาษาละติน "Politas" ซึ่งแปลว่า ได้ตกแต่งขัดเกลามาแล้ว จึงน่าจะหมายถึงอุบายหรือกลเม็ดที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้พิจารณาเห็นว่าเป็นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเหมาะสมที่สุด

Friedrich (1963) ให้ความหมายของนโยบายว่า นโยบาย คือข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือรัฐบาล ภายในสภาพแวดล้อมแบบหนึ่งซึ่งมีทั้งอุปสรรคและโอกาสบางประการด้วยอุปสรรคและโอกาสที่มีนั่นเองที่ผลักดันให้มีการเสนอนโยบายขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งนั่นเอง

Stecklein (1989) กล่าวถึงนโยบายว่า นโยบาย คือข้อความที่ให้แนวทาง (Guideline) สำหรับการพัฒนาและการดำเนินงานของหน่วยงานและแผนงาน (Program) ซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งโดยตรงและโดยอ้อมถึงหลักการพื้นฐานหรือความเชื่อของผู้รับผิดชอบสำหรับหน่วยงานหรือแผนงานนั้นๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) ได้ให้ความหมายของนโยบายว่า นโยบายก็คือข้อความหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้นซึ่งผู้บริหารหรือผู้ที่นำไปปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบของแนวคิดในการพิจารณาตัดสินใจจัดทำแผนจัดทำโครงการและกำหนดวิธีดำเนินงาน

#### ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

Koontz , O'Donnel and Weihrich (1984 : 81) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ใช้สติปัญญาและความมุ่งมั่นที่ชัดเจนในการพิจารณาแนวทางปฏิบัติหรือชุดการกระทำที่เหมาะสมโดยอยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจที่มีจุดมุ่งหมายความจริงและการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า คือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการและทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ

Ackoff (1970 : 1) ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง การออกแบบสิ่งที่ประสงค์ในอนาคตและการกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิผลเพื่อบรรลุสิ่งที่พึงประสงค์ซึ่งสอดคล้องกับ Holt (1990 : 164) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและวิธีการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ขององค์การคือผลลัพธ์ที่ประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต Robbins and Coulter (2005 : 161) ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงว่า การวางแผนหมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การสร้างกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้พร้อมกับเสริมให้เห็นว่าการวางแผนยังเป็นการดำเนินการบูรณาการและประสานการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การและช่วยสันติวงศ์ (2539 : 2) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือองค์การตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 19) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึงเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต เป็นการกำหนดวิธีการทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด มีขั้นตอนที่แสดงรายละเอียดเฉพาะจุดแสดงให้เห็นว่ามีการกระทำอะไร เมื่อใดให้ใครทำ ทำอย่างไร ตลอดจนให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3) กล่าวว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกที่เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็วัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือจะทำอะไร (what) ทำไม่จึงต้องทำ (way) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (who) จะกระทำเมื่อไร (when) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (where) และจะกระทำกันอย่างไร (how)

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 69) กล่าวว่า การวางแผน คือความพยายามที่เป็นระบบ (systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า นโยบายและการวางแผน หมายถึงบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและวิธีการดำเนินงานสู่เป้าหมายในอนาคตของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน

### ความสำคัญของนโยบาย

วิจิตร ศรีสอาน (2548 : 8) ได้เปรียบเทียบไว้ว่านโยบายเป็นเสมือนเข็มทิศและหางเสือ ทั้งสองอย่างมีความสำคัญในการเดินเรือ เข็มทิศบอกทิศทาง หางเสือทำให้ถูกทาง เข็มทิศและหางเสือสำคัญต่อการเดินเรือฉันใด นโยบายก็สำคัญต่อการบริหารและการดำเนินการฉันนั้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 16-17) กล่าวว่า นโยบายมีความสำคัญการบริหารโดยสรุป คือนโยบาย 1) ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร อย่างไร 2) ช่วยให้ผู้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์การหรือ หน่วยงานได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัด 3) ก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน 4) ส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องมีเหตุผลและมีความยุติธรรม และ 5) ช่วยให้เกิดการพัฒนาทางการบริหาร

Knezevich (1969 : 217-218) ได้กล่าวถึงคุณค่าของนโยบายไว้ว่านโยบาย 1) ทำให้เกิดความรับผิดชอบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ทำให้การตัดสินใจคงเส้นคงวา 3) เกิดความต่อเนื่อง 4) ประหยัดเวลา 5) เสริมสร้างการประชาสัมพันธ์ 6) เป็นกำแพงป้องกันความกดดันจากกลุ่มต่างๆ 7) ลดคำวิพากษ์วิจารณ์ว่าการบริหารงานไม่มีหลัก 8) ให้ทิศทางในการบริหาร 9) ทำให้มีการทบทวนอย่างเป็นระบบและ 10) ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า นโยบายมีส่วนช่วยในการบริหารโดยเฉพาะเป็นกรอบในการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ ความสำคัญของนโยบายจึงอยู่ที่การใช้เป็นกรอบในการดำเนินการ คือเป็นกรอบในการพัฒนาหน่วยงานสังคมและประเทศชาติเป็นกรอบในการวางแผนเป็นกรอบในการตัดสินใจ เป็นกรอบสำหรับการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานเพราะทำให้ผู้บริหารมีทิศทางมีแนวทางที่ชัดเจนซึ่งจะส่งผลต่อหน่วยงานช่วยให้เกิดการรวมพลังเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

### ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย

Dluhy & Lind (1967 : 82-89) และประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 46-58) ได้จำแนกกระบวนการในการกำหนดนโยบายออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่ควรแก่การพิจารณาพอสังเขปดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยและการวิเคราะห์ นโยบาย(policy research and analysis) ซึ่งการกำหนดนโยบายไม่ว่าจะเป็นการกำหนดโดยบุคคลหรือคณะบุคคลย่อมต้องอาศัยข้อมูลเอกสารและข่าวสารต่างๆ เป็นจำนวนมาก ฉะนั้นงานขั้นแรกของผู้ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายก็คือการเก็บรวบรวมข้อมูลและเอกสารต่างๆ ซึ่งจะต้องกระทำอย่างมีระบบและมีความชำนาญแล้วนำข้อมูลเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และเอกสารต่างๆ เหล่านี้ทำการวิเคราะห์วิจัยเพื่อแยกเอาเฉพาะข้อมูลและเอกสารที่ใช้ได้ (valid information) มาเก็บรวบรวมไว้ การวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลนั้นควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องน่าเชื่อถืออันจะนำมาซึ่งโอกาสแห่งความสำเร็จในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ ฉะนั้นกิจกรรมอันสำคัญในการวิเคราะห์และวิจัยนโยบาย น่าจะประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของนโยบาย การประมาณภาวการณ์ที่จะเกิดขึ้นและการใช้ทฤษฎีและหลักการทางการวิจัยเพื่อช่วยในการอธิบายให้เข้าใจถึงกลวิธี ในการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ นโยบายมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 2 ประการคือเพื่อเสนอทางเลือกในการตัดสินใจและเพื่อเป็นการค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดหรือปรับปรุงทางเลือกบางแนวทางสำหรับใช้กำหนดนโยบาย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและกำหนดโครงสร้างนโยบาย (policy development and structuring) เมื่อข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องได้ถูกรวบรวมโดยการวิเคราะห์วิจัยอย่างละเอียดถี่ถ้วนพอสมควรแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการกำหนดนโยบายก็คือการแตกเป้าหมายของนโยบายออกเป็นโครงการย่อยๆ ให้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้นว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรและใครจะเป็นผู้ทำโดยการนำเอาข้อมูลที่มีอยู่และมีความเกี่ยวพันมาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการสิ่งที่ผู้จัดทำนโยบายจะต้องคำนึงในการพัฒนาและกำหนดโครงสร้างนโยบายมีหลายประการ คือ

1. การได้รับสนับสนุนจากบุคคลและสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น ผู้มีอิทธิพลภายในหน่วยงาน กฎระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ หากไม่คำนึงถึงสิ่งเหล่านี้แล้วนโยบายที่กำหนดขึ้นอาจเป็นนโยบายที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ฉะนั้นในบางครั้งผู้กำหนดนโยบายอาจจะต้องพัฒนา นโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลหรือให้เป็นที่ไปตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น
2. ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นและเป็นเครื่องกีดขวางความคิดริเริ่มที่จะใช้สำหรับการจัดทำโครงการต่างๆ ตามเป้าหมายของนโยบายอย่างไรก็ดีการพัฒนา นโยบายนอกจากจะคำนึงถึงสิ่งดังกล่าวข้างต้นก็ยังมีอีกหลายสิ่งหลายอย่างที่มีส่วนซ่อมเสริมและปรุงแต่งให้นโยบายมีการพัฒนาไปอย่างสมบูรณ์และถูกต้อง โดยอมร รักษาสมัย (2522 : 12-14) ได้ชี้ให้เห็นว่าหลักวิชาเทคนิคปฏิบัติอุปกรณ์สถาบันและองค์กร รวมทั้งบุคคลมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการจัดโครงสร้างของนโยบายเป็นอย่างมาก

ขั้นตอนที่ 3 การเสนอใช้และการนำนโยบาย (policy purveyance and implementation) แม้ว่าโครงการย่อยต่างๆ ของนโยบายจะได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่สามารถประกันได้ว่าโครงการเหล่านั้นจะได้รับการนำไปใช้ได้อย่างเป็นผลสำเร็จ เพราะอาจมีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นมากมายขณะที่ใช้นโยบายนั้น ซึ่งการนำนโยบายไปใช้หรือนำไปปฏิบัติ นั้น มีขั้นตอนและมีสิ่งๆ ที่ผู้นำไปปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงหลายประการดังนี้

1. จะต้องคำนึงถึงกำลังคนที่จะใช้หรือปฏิบัติในแต่ละโครงการย่อยของนโยบาย กล่าวคือ จะต้องคำนึงถึงว่าจะใช้คนอย่างไร ต้องการคนเพิ่มหรือไม่ คนเหล่านั้นควรจะได้รับฝึกฝนอบรมมาอย่างไรและหากว่าโครงการที่จะนำไปปฏิบัติเป็นโครงการใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนก็มีความจำเป็นที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะต้องตั้งหน่วยงานและจัดกำลังคนใหม่ การกระทำกิจการใดๆ จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับกำลังคนและหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสำคัญ

2. จะต้องคำนึงถึงแหล่งสนับสนุนทั้ง ทางด้านทุนทรัพย์ที่เป็นเงินและที่เป็นกำลังงานในลักษณะที่ว่ากำลังเงินและกำลังงานนั้นจะได้จากแหล่งใดบ้าง โครงการแต่ละโครงการจะต้องใช้เงินเป็นจำนวนเท่าใด มีวิธีการใช้เงินหรือทางเลือกในการใช้เงินอย่างไรบ้าง

3. จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับสถาบันหน่วยงาน และกลุ่มผู้สนใจจากภายนอกด้วยการนำนโยบายไปใช้หรือการบริหารโครงการใดโครงการหนึ่งย่อมจะไม่ประสบความสำเร็จหากผู้บริหาร นโยบายไม่ยอมติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ผู้บริหารนโยบายที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีใจกว้างโดยจะต้องยอมรับความคิดเห็นต่างๆ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกและจะต้องพยายามให้หน่วยงานอื่นๆ สนับสนุนร่วมมือกับนโยบายหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้

4. จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลเป้าหมายว่าได้รับการบริการจากโครงการหรือนโยบายหรือไม่ และสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นได้รับมีความเป็นจริงเพียงใดหรือตรงกับความต้องการของบุคคลเหล่านั้นมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 4 การประมาณการและการประเมินผลนโยบาย (policy assessment and evaluation) การประเมินผลนโยบายเป็นกระบวนการที่ต้องการค้นหาว่าโครงการต่างๆ ที่จัดทำนั้นได้ผลสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่หรือโครงการนั้นดำเนินการไปได้มากน้อยเพียงใดมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง โดยสามารถดำเนินการได้ใน 3 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์คุณค่าและราคา (cost-benefit analysis) การวิเคราะห์ระบบ (system analysis) และการวิเคราะห์งบประมาณโครงการ (program budgeting)

#### ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนถือเป็นขั้นแรกของการบริหารที่ผู้บริหารใช้ดำเนินการในการเผชิญปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรมักขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการวางแผนขององค์กร เนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานได้เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ และช่วยให้สามารถบรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนช่วยกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน แผนเป็นเสมือนเข็มทิศหรือแผนที่ซึ่งบอกเส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมาย โดยแผนจะกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีจุดมุ่งหมาย มีแนวทางปฏิบัติซึ่งช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีทิศทางในการปฏิบัติ ก่อให้เกิดการประสานงาน ประสานกิจกรรม และให้การสนับสนุนช่วยเหลือกันเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมาย (Robbins and Coulter. 2012: 161) นอกจากนี้แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานโดยสามารถป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเลือกตัดสินใจแก้ปัญหาแบบเฉพาะหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นครั้งคราวโดยขาดการวิเคราะห์

ไตร่ตรองถึงคุณค่าสูงสุดของการดำเนินการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนของอนาคต ลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของสภาพอนาคต คือ ความไม่แน่นอนซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารและพัฒนาองค์การ ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่ไม่สามารถขจัดออกไปได้ แต่หากผู้บริหารมองอนาคตและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาถึงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม แม้ว่าจะไม่สามารถขจัด ความไม่แน่นอนได้ทั้งหมดแต่ผู้บริหารสามารถตอบสนองกับสภาพที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins and Coulter. 2012: 161) เนื่องจากการวางแผนช่วยให้สามารถมองปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ และหาทางป้องกันเพื่อลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นดังนั้นการวางแผนจึงจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลทุกด้านที่เกี่ยวข้องอย่างรัดกุม โดยเฉพาะการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของอนาคตได้มาก (สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. 2552 : 69)

3. การวางแผนช่วยให้องค์การสามารถเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงภายนอกซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีองค์การมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับตัวภายในองค์การซึ่งต้องมีการวางแผนเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การ โดยการพยากรณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตซึ่งต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความเชื่อถือได้มากำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. การวางแผนช่วยลดความสูญเสียและความซ้ำซ้อน การวางแผนเป็นการเลือกวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดก่อนนำไปใช้ ซึ่งอาจต้องมีการทดลองการประเมินหรือการทดสอบผลิตผลเสียที่อาจเกิดขึ้น เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดการสูญเสียโดยไม่จำเป็น การวางแผนที่จะต้องมีความรู้ในรายละเอียดว่าการดำเนินการของหน่วยงานมีแผนงาน โครงการอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติและหน่วยงานใดเป็นผู้ดำเนินการ หากมีการประสานกิจกรรมการดำเนินการต่างๆ ในแผนจะทำให้ทราบว่ามีส่วนงานใดหรือโครงการ กิจกรรมใดที่รับผิดชอบและในบางหน่วยงานไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินการเนื่องจากจะมีความซ้ำซ้อน นอกจากนั้นการวางแผนจะช่วยหลีกเลี่ยงการดำเนินการที่ไม่ถูกต้องเหมาะสมได้มาก เนื่องจากการวางแผนต้องผ่านการวิเคราะห์ผลดี ผลเสียและกระบวนการดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อช่วยลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้

5. การวางแผนช่วยให้เกิดการประสานงานและการสื่อสารภายในองค์การ องค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีภาระหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจของตน หน่วยงานทุกหน่วยงานมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในระบบขององค์การ การที่จะให้แต่ละหน่วยดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อกำหนดหน้าที่และแนวการดำเนินการของหน่วยงานแต่ละแห่ง ดังนั้นการวางแผนรวมขององค์การย่อมทำให้เกิดภาพรวมของหน่วยงานและเกิดการประสานการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ หน่วยงานย่อย ๆ ต้องดำเนินการวางแผนงานให้เป็น

แผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน ซึ่งจำเป็นต้องมีการประสานทำงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อสื่อสารการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงานอันจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีเอกภาพ ลดความขัดแย้งและช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

6. การวางแผนช่วยในการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานความสำเร็จของผู้บริหารมาจากความสามารถในการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมและสะดวกขึ้น โดยสามารถพิจารณาว่ามีงานใดที่จะต้องดำเนินการเองและมีงานใดที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแผนที่ดียังช่วยกำหนดความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) ทั้งวิธีการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของงานรวมทั้งเป็นฐานในการควบคุมติดตามการดำเนินการ (Allen. 1982 : 24)

7. การวางแผนช่วยในการควบคุมติดตามการดำเนินงาน การควบคุมติดตามการดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนสามารถช่วยในการควบคุมติดตามได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะในการวางแผนที่ดีจะต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานกิจกรรม ทรัพยากรที่ต้องใช้โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินการและตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมติดตามการดำเนินการและตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการตามแผนในทุกขั้นตอนว่ามีการดำเนินการตามแผนได้มากน้อยเพียงใด และได้ผลตามเป้าหมายที่ระบุไว้เพียงใด ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้ทันท่วงที

8. การวางแผนช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารการวางแผนเป็นกระบวนการที่ต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพต่างๆ ขององค์กรอย่างรอบด้านซึ่งทำให้ทราบว่าสิ่งใดในองค์กรหรือส่วนใดขององค์กรที่ไร้ประสิทธิภาพและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านกระบวนการวางแผน ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการกับสิ่งที่ไร้ประสิทธิภาพหรือปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรในองค์กรซึ่งมักมีจำนวนจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร

9. การวางแผนช่วยในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การมอบหมายงาน และแบ่งความรับผิดชอบอย่างถูกต้องเหมาะสม การประสานงานกันในระดับการวางแผน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจของตน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเชื่อและความมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ปัจจัยเหล่านี้เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิผลมากขึ้น จากการวิจัยพบว่าบุคลากรจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ถ้ามีเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายและถ้ามีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานมากเขาก็สามารถจะทำงานหนักมากขึ้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ (Allen. 1982 : 24)

#### 2.3.4.6 พฤติกรรมคนในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์และต่อพัฒนาการขององค์กรในอนาคต พฤติกรรมองค์กรได้รับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับช่วยเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน บุคลากร ศึกษาทำความเข้าใจในองค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำงานและการจัดการองค์กร การศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรจะส่งผลให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### ความหมายของพฤติกรรม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 4) กล่าวว่า พฤติกรรม (behavior) คือการกระทำการแสดงอาการหรืออากัปภิกขัยของอินทรีย์ (organism) ทั้งในส่วนของเจ้าของพฤติกรรมเองเท่านั้นที่รู้ได้ และในส่วนของบุคคลอื่นที่อยู่ในวิสัยที่จะรู้ได้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 13) กล่าวว่า พฤติกรรม (behavior) คือ การกระทำหรือกิริยาอาการที่แสดงออกของบุคคล (action) ทั้งนี้รวมถึงการงดเว้นการกระทำด้วย (inaction) นอกจากนั้นการตัดสินใจที่รู้สึกได้ของบุคคล กลุ่มหรือองค์การหรือการกระทำที่ซ่อนเร้น แต่พร้อมที่จะแสดงออก อาทิการมีความคิดริเริ่มก็นับเป็นการกระทำเช่นกัน ดังนั้นคำว่า “พฤติกรรม” จึงรวมถึงสิ่งที่บุคคล กลุ่มหรือองค์การพฤติกรรมปฏิบัติซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย (overt behavior) และยังรวมถึงพฤติกรรมที่ยังไม่แสดงออกหรือพฤติกรรมซ่อนเร้น (covert behavior) ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการภายในอื่นๆ ได้แก่ ความคิด ความรู้สึก ทักษะคิด เป็นต้น นอกจากนั้นยังรวมถึงการงดเว้นการกระทำหรือการไม่แสดงออกทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจอีกด้วย

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2542 : 5) กล่าวว่า พฤติกรรม (behavior) คือการกระทำหรือกิจกรรมของมนุษย์ที่สามารถสังเกตได้หรือใช้เครื่องมือวัดได้หรือสังเกตได้โดยทางอ้อม

หทัยกาญจน์ โสตรดีและอัมพร ฉิมพลี (2550 : 7) ให้ความหมายว่าพฤติกรรม หมายถึง การกระทำที่แสดงออกของบุคคลที่กระทำการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นซึ่งการกระทำที่แสดงออกมานั้นมีทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ พฤติกรรมหรือการแสดงออกนั้นสามารถวัดได้ทั้งนี้เป็นการแสดงออกที่สังเกตได้และสังเกตไม่ได้

บันลือ สุนทร (2551 : 11) ให้ความหมายว่าพฤติกรรม หมายถึงการกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกทั้งที่สามารถสังเกตเห็นได้และไม่สามารถสังเกตเห็นได้

นันทนา สำเภา (2553 : 1) ให้ความหมายว่าพฤติกรรม หมายถึงกิริยาอาการแสดงออกทุกรูปแบบของสิ่งมีชีวิตเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า ทั้งภายนอกและภายในเป็นการแสดงออกที่เห็นได้จากภายนอกโดยรูปแบบของพฤติกรรมต่างๆ นั้น เป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม

Good (1973 : 58) ให้ความหมายว่าพฤติกรรม หมายถึงการกระทำหรือกิจกรรมของหน่วยงานหนึ่ง ได้แก่ บางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานได้กระทำ ทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพและทางอารมณ์และกิจกรรมที่เกิดจากบุคคลที่มีจิตใจปกติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Wolman (1973 : 41) ให้ความหมายว่าพฤติกรรม หมายถึงผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงและที่เกี่ยวข้องของข้อมูลทั้งที่เกิดภายในและที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพทางสังคม

#### ความหมายขององค์กร

สมัยศ นาวิกการ (2543 : 30) กล่าวว่า องค์กรเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนดเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555 : 1) กล่าวว่าองค์กร (Organization) หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มารวมทำกิจกรรมร่วมกัน ณ สถานที่แห่งหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกันมีระเบียบแบบแผนในการอยู่ร่วมกันและมีการแบ่งงานกันทำตามความรับผิดชอบเพื่อให้งานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

John R. Schermerhorn, Jr. et al. (2008 : 8) ได้กล่าวว่าองค์กร(Organization) เป็นสถานที่ชุมนุมของคนทำงานร่วมกันในแต่ละแผนกของแรงงานเพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายทั่วไป

คำว่า “พฤติกรรมองค์กร” (Organization Behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Middlemist and Hitt (1988 : 5) ให้ความหมายว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กรซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงานเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กรนั้นๆ

Baron and Greenberg (1990 : 8) กล่าวถึงพฤติกรรมองค์กร หมายถึงการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์กรและตัวองค์กรเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าวจะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรโดยภาพรวม

Moorhead & Griffin (1995 : 4) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่าเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์กรและตัวองค์กรเอง

Jerald Greenberg & Robert A Baron (1998 : 37) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ว่าเป็นการค้นหาทุกมุมมองของพฤติกรรมในองค์กรผ่านระบบการศึกษาของบุคคล กลุ่มบุคคลและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เป็นการใช้ความรู้เพื่อส่งเสริมความเข้าใจพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์เพื่อจะเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรและทำให้พนักงานเกิดความผาสุกขณะทำงานในองค์กร (Jerald Greenberg & Robert A Baron. 1998 : 37)

Ivancevich, John M. (1999 : 20) กล่าวว่า ขอบเขตของพฤติกรรมองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ 3 ส่วนใหญ่คือ บุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร

Robert, Kreitner & Angelo, Kinicki (2009 : 5) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) เป็นสหวิทยาการที่อุทิศให้กับความเข้าใจที่ดีขึ้นและการจัดการคนในที่ทำงานเป็นการวิเคราะห์พื้นฐาน 3 ระดับคือ บุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Judith R Gordon (1996 : 3) ได้ให้คำนิยามของพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ว่าเป็นการกระทำและทัศนคติของประชาชนในองค์กร ขอบเขตของพฤติกรรมองค์กรเป็นเนื้อหาความรู้ที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรมและทัศนคติ โดยมีรากฐานมาจากสาขาวิชาในด้านสังคมศาสตร์ ได้แก่ จิตวิทยา (Psychology) สังคมวิทยา (Sociology) มานุษยวิทยา (Anthropology) เศรษฐศาสตร์ (Economics) และรัฐศาสตร์ (Political Science)

James L. R. and Jones (1994 : 4) กล่าวว่าพฤติกรรมองค์กร(Organizational Behavior) เป็นขอบเขตของการศึกษาบนทฤษฎีวิธีการและหลักการจากหลากหลายสาขาวิชาที่เรียนรู้เกี่ยวกับการรับรู้ของแต่ละบุคคล ค่านิยม การเรียนรู้ ความสามารถและการกระทำขณะทำงานในกลุ่ม และในองค์กรเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2543 : 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่าเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์กร สรุปได้ว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากรอันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า พฤติกรรมคนในองค์กร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของบุคลากรในสถานศึกษาที่ทำงานด้วยความสนใจความเต็มใจและความทุ่มเทเป็นการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากที่ตนเองรับผิดชอบโดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถานศึกษา

### ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร

การบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานที่จะสำเร็จได้โดยบุคคลและการวางแผนการทำงาน การจัดการองค์การและการควบคุมปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความต้องการมีความรู้สึกรักและอารมณ์ ดังนั้นการที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จเกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้อง ทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถพยากรณ์พฤติกรรมบุคคลในองค์กรได้และสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการทั้งนี้ การศึกษาของพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้ คือ (ศิริพร สอนไชยา. 2557 : 8)

1. ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถพยากรณ์และควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่นมีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการต่อแรงจูงใจ ทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถพยากรณ์ที่จะต้องควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่เดียวกัน เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมความสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์ ความเครียดและการพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่นซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2. ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถพยากรณ์และควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากเพราะว่าที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรมจึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องสามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรอะไรจึงจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้นซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์กรด้วยการควบคุมปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเท มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคล การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานบรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถพยากรณ์และควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมภายในองค์กรพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่างๆ ในองค์กรทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของผู้บริหารบุคคลภายนอกและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กรเนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมาและบุคคลภายนอก เกิดสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารกรรมการผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง ผู้จัดส่งวัตถุดิบให้และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรม ความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันโยบายขององค์กรและสามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

### แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

#### ความหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การที่บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่หรืองานที่ได้กำหนดให้ปฏิบัติเรียกว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior : OCB) (Robbins. 2000)

Organ (1988) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่าเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกด้วยความสมัครใจโดยไม่ได้ตระหนักอย่างชัดเจนถึงระบบการให้รางวัลขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การและการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมด้วยความสมัครใจนั้นหมายความว่า เป็นพฤติกรรมซึ่งไม่ได้ถูกบังคับให้ปฏิบัติโดยบทบาทหน้าที่หรือไม่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดของงานหรือสัญญาว่าจ้างระหว่างบุคคลกับองค์การ จึงเป็นพฤติกรรมที่บุคคลเลือกปฏิบัติด้วยตนเองและแม้จะไม่ได้ปฏิบัติก็จะไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์การ

Riggio (2002 : 239-243) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมในทางบวกของบุคคลที่สนับสนุนกลุ่มงานและองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างราบรื่นและเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน

Greenberg and Baron (2003 : 408) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการของบุคคลที่องค์การคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

McShane & Von Glinow (2000) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่มักเกิดขึ้นจากการตัดสินใจด้วยตัวเองไม่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรงจากองค์การแต่อย่างใดและเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ

Podsakoff & MacKenzie (2006) ได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลเองที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้และเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่จำเป็นรวมถึงเป็นพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่นในการให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่นอีกทั้งให้ความร่วมมือและช่วยเหลือสมาชิกเพื่อนร่วมงานด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึงการกระทำที่ไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการจากองค์การ แต่เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นเองของพนักงานที่ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเกินกว่าบทบาทที่ตนรับผิดชอบนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดี

#### **องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ**

Organ (1991) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior - OCB) ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลเต็มใจให้ความช่วยเหลือในเรื่องงานหรือปัญหาของบุคคลอื่นๆ ในการทำงาน เช่นการช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงานได้ตามทันเหตุการณ์หลังจากที่ลาป่วย

2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด เช่น การตรงต่อเวลา การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตน นอกเหนือจากบรรทัดฐานของกลุ่มและสนอของนโยบายขององค์กร เช่น การที่พนักงานคนหนึ่งทำงานของตนตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในลักษณะที่เกินขอบเขตที่ได้รับการคาดหวัง ซึ่งคนที่มีสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

3. พฤติกรรมความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลให้ความเคารพต่อสิทธิของบุคคลอื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดขึ้นตามมา เนื่องจากการกระทำและตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อคนอื่น เช่น การเคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติส่วนรวม การช่วยผู้อื่นในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นหรือเตรียมการล่วงหน้าเพื่อบรรเทาปัญหา

4. พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงการมีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจ หลีกเลียงการต่อว่านินทาบุคคลอื่นหรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ แม้จะไม่พอใจก็ตามเนื่องจากในการทำงานนั้นจำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้ง ๆ ที่ในบางครั้งมีสิทธิ์เรียกร้องสิทธิด้วยความเป็นธรรมหรือร้องทุกข์ได้แต่เนื่องจากการร้องทุกข์จะเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและจะเกิดการโต้เถียงใส่กันยึดเยื้อจนละลายความสนใจในการปฏิบัติงาน เขาจึงอดทนด้วยความเต็มใจและมีมุมมองในแง่ดีต่อองค์กรแทนที่จะมองแต่แง่ลบ

5. พฤติกรรมมีส่วนร่วมในองค์กร (Civic Virtue) หมายถึง การมีพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กรในด้านการบริหารงานต่างๆ ไม่ใช่เพียงแค่ออติดตามสถานการณ์ต่างๆ ในปัจจุบันขององค์กรเท่านั้นยังหมายถึงการติดตามเรื่องอื่นทั่ว ๆ ไปในองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานในองค์กร การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น การติดตามข่าวสารภายในองค์กร การสนใจเข้าร่วมประชุม การเก็บรักษาความลับขององค์กร รวมถึงการแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อแนะนำที่เหมาะสมต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เพื่อช่วยเหลือและต้องการปรับปรุงพัฒนาองค์กร จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในองค์กรนี้ เป็นพฤติกรรมที่น่าชื่นชมที่สุดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเนื่องจากว่าสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในเชิงการผลิตของพนักงาน

Graham (1991) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อผู้นำองค์กรและต่อองค์กรโดยรวมการให้ความสนใจต่อบุคคลกลุ่มงาน และหน่วยงานในองค์กรและมีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในการปกป้ององค์กรจากการคุกคามต่างๆ การเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เสียสละเพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กรและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร โดยส่วนรวม

2. การเคารพเชื่อฟังองค์กร (Organizational Obedience) เป็นพฤติกรรมในการปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างองค์กรรายละเอียดของงานและนโยบายด้านบุคลากร โดยตระหนักและยอมรับถึงความจำเป็น รวมทั้งเหตุผลของกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรที่กำหนดไว้ การเคารพเชื่อฟัง องค์กรอาจจะแสดงออกโดยการให้ความเคารพต่อกฎระเบียบและคำสั่งขององค์กร การตรงต่อเวลา ทั้งในการปฏิบัติงานและการส่งมอบผลงานและมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร

3. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Organizational Participation) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยการให้ความสนใจในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมอันเป็นแบบอย่างที่ดีที่พึงปฏิบัติในองค์กรโดยอาศัยคุณธรรมเป็นแนวทางพฤติกรรมนี้แสดงออกโดยมีความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุม โดยไม่ต้องบังคับ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแนวความคิดใหม่ๆ กับผู้อื่น การเสนอข้อมูลทางลบและสนับสนุนมุมมองที่แตกต่างจากผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่ม เป็นต้น

George and Jones (2002) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (Helping Coworkers) เป็นพฤติกรรมในการช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและตรงตามเป้าหมายด้วยความสมัครใจ รวมทั้งการช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป การแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ แก่ผู้ร่วมงานการใส่ใจต่อความผิดพลาดและข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้งการให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ แก่ผู้ร่วมงาน

2. การเผยแพร่ไมตรีจิตขององค์กร (Spreading Goodwill) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กร ปฏิบัติเพื่อช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผลด้วยความสมัครใจ โดยอาศัยความพยายามในการเผยแพร่ องค์กรสู่สังคมในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือกล่าวถึงองค์กรในฐานะที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุนและคอยดูแลเอาใจใส่สมาชิกในองค์กรเป็นอย่างดีหรือกล่าวถึงสินค้าและบริการขององค์กรในฐานะที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

3. การให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์ แก่องค์กร (Making Constructive Suggestions) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ให้กับองค์กรด้วยความสมัครใจ เช่นการให้คำแนะนำที่สามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคคลที่มีพฤติกรรมประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตัวบุคคล กลุ่มงานหรือองค์กร

4. การปกป้ององค์กร (Protecting the Organization) เป็นพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรเพื่อปกป้องหรือคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินขององค์กรหรือของสมาชิกในองค์กร เช่น การรายงานอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากอัคคีภัย การปิดประตูสำนักงานเพื่อความปลอดภัย การรายงานเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมที่น่าสงสัยหรืออาจก่อให้เกิดอันตรายแก่องค์กร การริเริ่มในการต่อต้านวิธีการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่บุคคลในองค์กร

5. การพัฒนาตนเอง (Developing Oneself) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลสมัครใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถ เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ดีขึ้นแสวงหาและไขว่คว้าโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองในวิชาชีพหรือการเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ๆ เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้มากขึ้น

Podsakoff et al. (2000) ได้จำแนกและจัดกลุ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่นักวิชาการท่านอื่นๆ ได้จำแนกไว้โดยรวมพฤติกรรมต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงหรือมีความซ้ำซ้อนกันเข้ามาอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันสามารถจำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping Behavior) หมายถึง พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความสมัครใจ การป้องกันหรือแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไม่เห็นแก่ตัว พยายามสร้างความสงบเรียบร้อยในองค์กรและช่วยสนับสนุนผู้ร่วมงาน

2. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึงพฤติกรรมในการอดทนต่อความไม่สะดวกสบายที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้านความสมัครใจโดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ มีทัศนคติเชิงบวกแม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ไม่บ่นขู่ขู่ผู้ร่วมงาน เมื่อผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน ยินดีสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความสุภาพอ่อนน้อม

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) หมายถึงพฤติกรรมในการเป็นผู้สนับสนุนและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่างๆ ที่องค์กรสร้างขึ้น กล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกในแง่ดี ปกป้องและป้องกันองค์กรจากการคุกคามภายนอกและรักษาความจงรักภักดีนั้นไว้แม้องค์กรจะตกอยู่ในภาวะวิกฤต

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) หมายถึงพฤติกรรมในการเรียนรู้และยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการต่างๆ ขององค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรถึงแม้ว่าจะไม่มีผู้ใดสังเกตหรือควบคุมอยู่ก็ตาม

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึงพฤติกรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานหรือส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยความสมัครใจ มีความพยายามและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง อาสาทำงานในหน้าที่รับผิดชอบพิเศษ และส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน

6. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึงการแสดงออกซึ่งความสนใจหรือมีความผูกพันกับองค์กรโดยรวม กระตือรือร้นในการเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายนโยบาย การร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์

ขององค์กรว่าควรจะไปทิศทางใด เป็นต้น สังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อันตรายที่อาจเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร อาทิเช่น การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เป็นต้น ระมัดระวังและรักษาผลประโยชน์ขององค์กร เช่น การรายงานอันตรายที่อาจเกิดจากอัคคีภัยหรือพฤติกรรมที่น่าสงสัยการปิดประตูสำนักงานเมื่อไม่มีพนักงานอยู่ เป็นต้น มีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเช่นเดียวกับการเป็นพลเมืองคนหนึ่งของประเทศและยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์กรด้วยความสมัครใจ

7. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึงพฤติกรรมของพนักงานในการพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถด้วยความสมัครใจแสวงหาโอกาสและเข้าร่วมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองหรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรเพิ่มมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าการสังเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎี ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ มีจำนวน 9 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้สรุปพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำนวน 7 องค์ประกอบดังนี้ 1)การให้ความช่วยเหลือ(Altruism) 2)ความสำนึกในหน้าที่ (Consciousness) 3)ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา(Sportsmanship) 4)การมีส่วนร่วมในองค์กร(Civic Virtue) 5)ความจงรักภักดีต่อองค์กร 6)การให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์แก่องค์กร (Individual Initiative) 7)การพัฒนาตนเอง(Self-Development)

1. การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่หรือการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism) หมายถึง การที่พนักงานอาสาให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างเต็มใจแก่ผู้อื่นในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (Courtesy) และมีการกระทำที่พยายามช่วยเหลือป้องกันและยุติความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความสงบเรียบร้อยภายในหน่วยงาน (Peacemaking)

2. การเป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึงพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกและมีความเต็มใจที่จะอดทนต่อปัญหาความยากลำบาก ความเครียดและความกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือจากการปฏิบัติงานโดยไม่บ่นคร่ำครวญและไม่พ้อร้อง

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เป็นการแสดงออกถึงการสนับสนุนและการสื่อสารองค์การต่อบุคคลที่สามในเชิงบวก เช่น พนักงานอาจพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับองค์การให้บุคคลอื่นๆ ได้ยินทั้งในและนอกองค์กร การร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่างๆ ที่องค์การสร้างขึ้นและการมีความผูกพันต่อองค์การแม้แต่ในสถานการณ์ที่องค์การลำบากทุกซีก

4. การเป็นผู้มีสำนึกในหน้าที่ (Consciousness) หมายถึงพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การเต็มใจยอมรับเชื่อฟัง และปฏิบัติตามต่อกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การทั้งต่อหน้าและลับหลังด้วยความซื่อสัตย์ โดยไม่จำเป็นต้องมีระบบควบคุมเช่นการซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานตรงต่อเวลา

การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การเสมือนหนึ่งทรัพย์สินของตน การบริหารเวลาทำงานอย่างมีคุณค่า ไม่ใช่เวลาปฏิบัติงานไปกับกิจกรรมส่วนตัว

5. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึง พนักงานมีการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนให้ข้อเสนอแนะ/วิธีการใหม่แก่องค์การเพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์การ

6. การเป็นพลเมืองดีขององค์การ (Civic Virtue) หมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมอย่างรับผิดชอบและมีความห่วงใยเกี่ยวกับความผาสุก ความเป็นอยู่และความปลอดภัยขององค์การ เช่น การแสดงออกอย่างกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เช่นการเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายนโยบายการร่วมแสดงความคิดเห็น การสังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์การและการยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์การด้วยความสมัครใจ

7. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การที่พนักงานใฝ่รู้ค้นคว้าและแสวงหาวิธีการเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของตนอันเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

#### **ความสำคัญของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร**

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรถือเป็นพฤติกรรมสร้างสรรค์ที่ส่งผลประโยชน์ต่อองค์กร โดยมีความสำคัญต่อองค์กรดังนี้ (อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล. 2546)

1. ด้านผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ทำงานตรงเวลา ทำให้ผลงานสำเร็จทั้งในด้านของปริมาณงานและคุณภาพของงาน

2. ด้านความร่วมมือในการทำงาน บุคลากรจะแบ่งปันข้อมูลอุปกรณ์แหล่งทรัพยากรอื่นๆ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีงานล้นมือ ช่วยฝึกฝนหรือสอนงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานใหม่ ตอบสนองต่อความขัดแย้งได้อย่างละมุนละม่อมรวมถึงการแสดงออกถึงความชื่นชมภายในกลุ่มการทำงานของตนต่อคนภายนอก

3. ด้านความเป็นพลเมืองดี เป็นการตั้งศักยภาพที่ซ่อนเร้นของบุคลากรที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือซึ่งเป็นความร่วมมือภายใต้โครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุมโดยไม่ต้องร้องขอร่วมให้ข้อมูลคำแนะนำหรือร่วมตัดสินใจในเวลาที่ถูกต้องเหมาะสม รับฟังทรรศนะหรือข้อคิดเห็นจากบุคคลอื่นสามารถโต้แย้งได้อย่างมีเหตุผลเมื่อนำเสนอสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือขัดแย้ง

#### **การเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร**

พฤติกรรมเป็นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ที่ตนกำลังเผชิญอยู่

การทำงานก็ถือเป็นสถานการณ์หนึ่งที่บุคคลจะต้องพบเจอพฤติกรรมเกิดจากการเรียนรู้และการได้รับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งส่งผลให้การแสดงออกของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์เดียวกันอาจมีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน พฤติกรรมที่บุคคลเหล่านั้นแสดงออกมาอาจจะส่งผลดีหรือผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์กร นั่นคือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งการกำเนิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเกิดขึ้นได้จาก 2 ทาง คือ (สุพานิ สฤกษ์วานิช. 2549)

1. การที่บุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความเป็นธรรมจากองค์กรคือได้รับค่าตอบแทนผลประโยชน์สวัสดิการต่างๆ อย่างน่าพอใจ
2. คนเหล่านี้เป็นคนดีมีคุณธรรมและสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กรและต่อสังคมส่วนรวม จึงทำให้มีจิตสำนึกที่ถูกต้องเหมาะสมและมีการประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

#### 2.3.4.7 ความเสมอภาค

##### ความหมายของความเสมอภาค

ในปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับหลักความเสมอภาคในการจัดการองค์การและการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยหลักความเสมอภาคนั้นเป็นหนึ่งในหลักสำคัญของระบบคุณธรรม(Merit System) ซึ่งเป็นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองความต้องการบุคลากรขององค์การ ความเสมอภาคโดยไม่มีการเลือกปฏิบัตินั้นมีผลต่อผลิตภาพและผลประกอบการของบริษัท กล่าวคือการให้โอกาสเสมอภาคทำให้ผลิตภาพสูงขึ้น ทำให้การจัดกำลังงานลงสู่ตำแหน่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งเป็นการเพิ่มคุณภาพของทุนมนุษย์และขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะต่อสมาชิกของกลุ่มที่เคยถูกเลือกปฏิบัติเพราะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นที่ยุติธรรม ได้งานที่มีความหมายมากขึ้นและมีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์ พนักงานลาออกน้อยลงและบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานเครียดน้อยลงทำให้พนักงานมีความสุขขึ้นมีขวัญและกำลังใจและรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.2554)

ศรีณยู หมั่นทรัพย์ (2522) ได้นำเสนอบทความเรื่องความเสมอภาคไว้ว่าความเสมอภาคเป็นค่าที่มักได้ยื่นพร้อมไปกับสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ กลุ่มคำดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อการพิทักษ์ประโยชน์ สร้างความสงบและการอยู่อย่างมีสันติสำหรับมนุษย์ทุกคนอย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ตามหลักสิทธิมนุษยชนที่มนุษย์ทุกคนพึงได้รับนับแต่การปฏิสนธิไปจวบจนการสิ้นชีวิต ความเสมอภาคเป็นหลักการพื้นฐานของสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ให้เป็นจริงได้ในทางปฏิบัติ ความเสมอภาคมีความหมายตามหลักสิทธิมนุษยชน โดยผ่านการปฏิบัติต่อกันระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ด้วยความเคารพต่อสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ส่วนความหมายตามหลักกฎหมาย หมายถึงหลักการพื้นฐานของความยุติธรรมที่กำหนดให้มีการปฏิบัติต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ อย่างเท่าเทียมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2532) ได้นิยามคำว่า ความเสมอภาค ( Equality) หมายถึง ความคล้ายคลึงกันในสถานภาพทางสังคมในสิทธิความ รับผิดชอบและโอกาสความเสมอภาคนี้เป็นหลักในอุดมคติ ซึ่งเท่าที่เป็นอยู่ถือว่าเป็นไปได้เฉพาะเป็น หลักการหนึ่งของโครงสร้างทางสังคมเท่านั้น ความเสมอภาคคือการมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเสมอ ภาคกับคนอื่น การที่ให้คนมีโอกาสด้านสังคมนั้นเป้าประสงค์ก็คือต้องการให้เกิดความเสมอภาค

สุพรรณิ ไชยอำพร & สนิท สมัครการ (2534) กล่าวว่า ความเสมอภาค หมายถึง สภาวะ ที่สมาชิกของสังคมได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกันการก่อให้เกิด “ความเสมอภาคในโอกาส” ความ แตกต่างทางด้านสังคมเชื้อชาติ ศาสนา สถานภาพของบิดามารดาไม่ควรเป็นสิ่งกีดขวางโอกาสของคน เหล่านี้ได้

ดุชนี สุทธรปรียาศรี (2542) ได้ให้ความหมายของความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การ ที่ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมเท่ากัน เท่าเทียมกันหรือมีฐานะเท่ากันในสิทธิต่างๆ โดยไม่ละเมิดสิทธิของ ผู้อื่น

วิชัย ศรีรัตน์ (2543) กล่าวว่า ความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมคือการไม่เลือกปฏิบัติ ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพอย่างเท่าเทียมกันการดำเนินการใดๆ ของรัฐเพื่อให้สิทธิหรือประโยชน์แก่ ประชาชนต้องให้โดยอยู่บนพื้นฐานแห่งความเท่าเทียมกันโดยไม่มีเลือกปฏิบัติ

มีชัย ฤชุพันธุ์ (2546) ให้ความหมายความเสมอภาค หมายถึง เสมอกันเท่าเทียมกัน เนื่องจากไม่มีความหมายเฉพาะไม่มีนิยามทางกฎหมาย ดังนั้นการให้ความหมายจึงเป็นไปตามความ เข้าใจหรือความรู้สึกของแต่ละคนหรือแล้วแต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ ขึ้นอยู่กับการให้คุณค่า (Value Judgement) ของคนในสังคมความเสมอภาคที่สอดคล้องกับคุณค่าที่สังคมยึดถือ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเสมอภาคหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เลือกปฏิบัติกับ บุคลากรในสถานศึกษาให้โอกาสเท่าเทียมกันในการดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้าน เชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่นๆ อีกทั้งไม่ละเมิดสิทธิของ ผู้อื่น

### ประเภทของความเสมอภาค

โดยทั่วไปแล้วอาจจำแนกประเภทของหลักความเสมอภาคออกได้เป็น 3 ประการ ได้แก่ หลักความเสมอภาคทั่วไป หลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่องและหลักข้อห้ามมิให้มีการเลือกปฏิบัติ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

#### 1. หลักความเสมอภาคทั่วไป

หลักความเสมอภาคทั่วไปนั้นเป็นหลักการที่มีได้เรียกร้องให้มีการปฏิบัติให้เหมือนกันใน ทุกกรณี แต่เรียกร้องมิให้มีการปฏิบัติต่อสิ่งที่มีสาระสำคัญเหมือนกันให้แตกต่างอย่างอำเอใจหรือมิ ให้มีการปฏิบัติต่อสิ่งที่มีสาระสำคัญต่างกันให้เหมือนกันอย่างอำเอใจ ดังนั้นหลักความเสมอภาค ทั่วไปจึงถือว่าเป็นหลักข้อห้ามหรือเป็นสิทธิเรียกร้องของบุคคลเพื่อมิให้มีการใช้อำนาจอย่างอำเอใจ นั้นเอง ซึ่งการใช้อำนาจอย่างอำเอใจนั้นหมายถึง การใช้อำนาจโดยไม่พิจารณาเนื้อหาของเรื่องนั้นๆ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และไม่อาจจะค้นหาเหตุผลอันรับฟังได้จากการพิจารณาหรือตัดสินใจดังกล่าว (บรรเจิด สิงคะเนติ. 2540 : 7) และถือกันว่าหลักความเสมอภาคทั่วไปนี้เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของบุคคลที่จะกล่าวอ้างกับการกระทำใดๆ ของรัฐได้หากมิได้มีการกำหนดเรื่องนั้นไว้ในหลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่องแล้ว

2. หลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่อง หลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่อง หมายถึงหลักความเสมอภาคที่นำมาใช้พิจารณาเฉพาะกรณี เช่นตามมาตรา 30 วรรคสองของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยกำหนดให้ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน ซึ่งถือว่าเป็นหลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชายและหญิงในแง่ของการนำหลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่องไปใช้ โดยพิจารณาว่ากรณีใดจะขัดหรือแย้งต่อหลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่องหรือไม่ จึงต้องดูที่หลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่องที่กำหนดไว้นั้นเสียก่อน หากเห็นว่าไม่ขัดกับหลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่องแล้ว กรณีดังกล่าวก็ไม่ต้องกลับมาพิจารณาหลักความเสมอภาคทั่วไปอีกเพราะถือได้ว่าหลักความเสมอภาคเฉพาะเรื่องนั้นเป็นหลักกฎหมายพิเศษ ซึ่งมาก่อนหลักความเสมอภาคทั่วไป (บรรเจิด สิงคะเนติ. 2540 : 167)

### 3. หลักมิให้มีการเลือกปฏิบัติ

ข้อห้ามในการเลือกปฏิบัติ หมายถึงว่าบุคคลไม่อาจได้รับการเลือกปฏิบัติอันทำให้บุคคลนั้นได้เปรียบหรือเสียเปรียบกันเนื่องมาจากคุณสมบัติที่กำหนดไว้และเหตุที่กำหนดไว้นั้น ก็ได้แก่ตาม มาตรา 30 วรรค 3 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยที่ว่า “การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่น กำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมหรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญจะกระทำมิได้”

ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงกับที่ระบุไว้ใน ข้อ 2 วรรคแรกแห่งปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนที่ระบุว่า

“ข้อ 2 บุคคลชอบที่จะมีสิทธิและเสรีภาพดังที่ระบุไว้ในปฏิญญานี้ ทั้งนี้โดยไม่มี การจำแนกความแตกต่างในเรื่องใดๆ เช่น เชื้อชาติ สีผิว เพศ ภาษา ศาสนา ความเห็นทางการเมืองหรือทางอื่นใด ชาติหรือสังคมอันเป็นที่มาเดิมทรัพย์สินกำเนิดหรือสถานะอื่นใด นอกจากนี้การจำแนกข้อแตกต่างโดยอาศัยมูลฐานแห่งสถานะทาง...”

โดยความหมายของการกำหนดคุณสมบัติที่ไม่อาจนำมาเป็นเหตุให้มีการปฏิบัติให้แตกต่างกันตามที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติข้างต้นเหล่านั้น หมายถึงการทำให้เกิดความแน่ใจขั้นต่ำสุดต่อการเลือกปฏิบัติว่าจะไม่มีการอาศัยเพียงแต่สิ่งที่กำหนดไว้นั้นมาเป็นเหตุให้มีการเลือกปฏิบัติได้ส่วนกรณีของความแตกต่างกันในลักษณะอื่นๆ นอกเหนือจากนี้ก็จะต้องไปพิจารณาตามหลักความเสมอภาคทั่วไป

นอกจากนี้การเลือกปฏิบัติอันทำให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบกันนั้น อาจเกิดจากการกระทำหรือละเว้นกระทำก็ได้ แต่บางกรณีแล้วการปฏิบัติให้แตกต่างกันโดยอาศัยคุณสมบัติที่กำหนดไว้เหล่านั้น ก็อาจไม่ขัดต่อหลักความเสมอภาคได้หากถือได้ว่าเป็นกรณีที่มี “เหตุผลอันสมควร” เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เช่นการใช้“อายุ” มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดสิทธิเลือกตั้งให้ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี ที่ถือว่าไม่ขัดแย้งกับหลักความเสมอภาคเนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า สิทธิเลือกตั้งนั้นไม่อาจกำหนดให้กับทุกคนได้เพราะสิทธิทางการเมืองดังกล่าวนั้นเป็นการกำหนดให้สิทธิโดยคำนึงถึงวิจารณ์ญาณในการตัดสินใจของบุคคลจึงจำเป็นจะต้องให้ถึงวัยที่มีวิจารณ์ญาณทางการเมืองได้อย่างเหมาะสมเสียก่อน

จำแนกประเภทตามแนวคิดหลักสิทธิมนุษยชนและแนวทางของสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ดังนี้ (กรมประชาสัมพันธ์. 2560)

1. ความเสมอภาคในโอกาส หมายถึง ความเท่าเทียมกันของโอกาสในการได้รับบริการสาธารณะของรัฐและไม่ถูกกีดกันออกจากกิจกรรมต่างๆ ของสังคม เช่น โอกาสได้รับการศึกษาโอกาสได้รับการจ้างงาน โอกาสในการเข้าถึงบริการสาธารณสุข ได้แก่ โอกาสในการได้รับการฉีดวัคซีนและโอกาสในการเข้าถึงยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความเสมอภาคทางสังคม หมายถึง ความเท่าเทียมกันทางสังคมของสมาชิกทุกคนในสังคม การไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างทางอัตลักษณ์ของบุคคลหรือกล่าวได้ว่า ถิ่นกำเนิดชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ร่ายได้หรือทรัพย์สิน ชนชั้นวรรณะ ความสมบูรณ์ของร่างกายสุขภาพ

3. ความเสมอภาคทางกฎหมาย หมายถึง สิทธิที่เท่าเทียมกันภายใต้กฎหมายเดียวกัน มีความหมายรวมถึงกระบวนการทางกฎหมายที่มีผลต่อประชาชนโดยรวมตั้งแต่การออกกฎหมายที่ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน การบังคับใช้กฎหมายและการพิจารณาคดีต้องเป็นไปอย่างเสมอภาคเท่าเทียมต่อประชาชนทุกคน การได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน

4. ความเสมอภาคทางการเมือง หมายถึงการมีสิทธิทางการเมืองที่เท่าเทียมกันในที่นี้รวมถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองผ่านทางตัวแทนและการมีส่วนร่วมทางตรง โดยการกำหนดในกฎหมายให้ผู้มีอายุ 18 ปีบริบูรณ์มีสิทธิในการเลือกตั้งอย่างเท่าเทียมและรัฐต้องจัดให้เกิดความสะดวกและการเท่าเทียมในโอกาสออกไปใช้สิทธิเลือกตั้ง

Monk (1990 อ้างใน ปรีชา คัมภีร์ ปกรณ์. 2541 : 14) แบ่งหลักความเสมอภาคออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ความเสมอภาคในแนวราบ (Horizontal equality) เป็นการจัดสรรเงินและทรัพยากรการศึกษาอื่นๆ โดยคำนึงถึงหลักการที่ว่านักเรียนในแต่ละกลุ่มและภาวะเหมือนกันมีสิทธิขั้นพื้นฐานที่จะได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้ทัดเทียมกัน เช่นนักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาซึ่งมีอายุใกล้เคียงกันไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือชายหรือมาจากครอบครัวแบบไหนก็จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน เป็นต้น

2) ความเสมอภาคในแนวตั้ง (Vertical equity) เป็นการจัดสรรเงินและทรัพยากรอื่น ทางการศึกษาโดยคำนึงถึงหลักการที่ว่านักเรียนแต่ละคนมีความต้องการความจำเป็นแตกต่างกันดังนั้นแต่

นักเรียนแต่ละคนจึงต้องได้รับสิทธิการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่าง  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เต็มศักยภาพ การปฏิบัติเหมือนๆ กันกับทุกคน ดังเช่น ข้อ 1.1 อาจยังทำให้เกิดความแตกต่างเกิดช่องว่าง หรือความไม่เท่าเทียมกันมากขึ้น เช่น การให้การศึกษาอบรมระหว่างเด็กปกติกับเด็กที่มีร่างกายพิการย่อมต้องแตกต่างกัน ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 10 วรรค 2 และ 3 ที่ กำหนดว่า "การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกายจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ เช่น จัดหาครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาเด็กกลุ่มนี้้อย่างแท้จริง จัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลที่มีความเฉพาะเจาะจง เป็นต้น เพราะหากรัฐหรือสถานศึกษาจัดการศึกษาให้กับเด็กกลุ่มนี้เหมือนๆ กับเด็กปกติทั่วไปทุกประการแล้วจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดทั้งต่อเด็กกลุ่มนี้และสังคมส่วนรวม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2557)

อย่างไรก็ตาม เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548) ได้ย้ำว่าหลักความเสมอภาคนั้นนอกจากต้องปฏิบัติอย่างทัดเทียมแล้ว ต้องไม่ใช่การให้ทุกคนไปสู่จุดหมายเดียวกันเพราะขึ้นกับศักยภาพของแต่ละบุคคลและในสภาพความเป็นจริงนั้นย่อมไม่สามารถทำได้และหากพยายามจะทำเช่นนั้นก็จะทำให้สังคมอ่อนแอ ไม่เกิดการแข่งขัน ไม่เกิดความเพียรพยายามเพราะคิดว่าในที่สุดแล้วรัฐก็จะเพิ่มเติมให้เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในที่สุด ส่วนผู้ที่เพียรพยายามอยู่แล้วก็เกิดความรู้สึกว่าไม่จำเป็นจะต้องเพียรพยายามต่อไปแม้ที่จริงแล้วความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ช่วยเติมเต็มในการพัฒนาระบบต่างๆ ทุกระบบหากเรารู้จักนำความแตกต่างของบุคคลมาใช้ในทางที่ถูกต้อง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจำแนกประเภทความเสมอภาคพื้นฐานที่รัฐจัดให้กับสมาชิกของสังคม โดยประกาศเป็นกฎหมายในรัฐธรรมนูญ ได้แก่ความเสมอภาคทางการเมือง(Political Equality)ความเสมอภาคทางกฎหมาย (Legal Equality)ความเสมอภาคทางเศรษฐกิจ(Economic Equality)ความเสมอภาคทางสังคม (Social Equality)และความเสมอภาคในโอกาส(Equality of Opportunity)

#### 2.3.4.8 การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

##### ความหมายของการปรับตัว

ความเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตามแต่เป็นสิ่งที่เราไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นตอนไหน จึงทำให้เราเกิดความเครียดกังวลได้ง่ายเพราะนั่นเท่ากับว่าเราต้องมีการปรับตัวเองเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรอบตัวใหม่ๆ นั้นให้ได้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียหลายอย่างเหมือนกัน การปรับตัวเป็นพฤติกรรมหนึ่งที่ใช้เปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ บางครั้งมักจะกำหนดว่าเป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Coleman (1981) กล่าวว่า การปรับตัวหมายถึงผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

Bernard (1961) ให้ความหมายของการปรับตัวว่าเป็นการที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี ความพึงพอใจความแจ่มใสอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต

ลัดดาวลัย เกษมเนตรและทัศนากิติ (2543) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง การที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตนและพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเองจนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขปราศจากความคับข้องใจ

ชูทิพย์ ปานปรีชา (2538) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ว่าเป็นกระบวนการทางจิตซึ่งคนนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการต่างๆ ของตนเองและสังคมและเข้าได้กับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่หรือที่เปลี่ยนแปลงไปและเป็นวิธีการให้คนคงไว้ซึ่งสุขภาพจิตที่ดี ด้วยการแก้ปัญหาทางออกเพื่อขจัดหรือผ่อนคลายความทุกข์ ความคับข้องใจหรือความเครียด

มลลวีร์ อุดลวิพัฒนศิริและวิศรา ศรีสวัสดิ์ (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการปรับตัว หมายถึง กระบวนการปรับและเปลี่ยนแปลงความรู้สึกรู้สึกอึดอัดไม่สบายใจวิตกกังวลและคับข้องใจอันเนื่องมาจากความรู้สึกคิดและแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องและกลมกลืนกับสภาพการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ละออ หุตางกูร (2535) กล่าวว่า การปรับตัวหมายถึง กระบวนการตอบสนองของระบบสิ่งมีชีวิตต่อสิ่งเร้าที่ก่อความจำเป็นให้ระบบต้องปรับกระบวนการเพื่อรักษาคุณภาพของชีวิตสิ่งเร้าที่เรียกร่องการปรับตัวได้แก่สิ่งเร้าที่รบกวนหรือคุกคามคุณภาพต่อระบบ

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปรับตัว หมายถึงสภาพทางจิตที่ต้องคล้อยตามและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่ให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อสุขภาพจิต

ศุภลคัน จารุรัตน์และคณะ (2532) ได้กล่าวไว้ว่าการปรับตัว หมายถึงกระบวนการปรับความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมโดยอาศัยพลังภายในและสติปัญญาระหว่างความต้องการกับมโนธรรมของบุคคลและความเป็นจริงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่เขาแสวงหาหรือปรารถนา

### ความหมายของสภาพแวดล้อม

ความหมายของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร คำว่า“สภาพแวดล้อม” มีค่าที่ใกล้เคียงกันในภาษาอังกฤษอยู่หลายคำเช่น Environment, Context หรือSetting ระยะเวลาแรกมีผู้ใช้คำว่าสภาพแวดล้อมแทนคำเหล่านั้น แต่ต่อมามีผู้ใช้คำว่า“บริบท”แทนคำว่า“Context” และคำว่า“สภาพแวดล้อม”แทนคำว่า“Environment”ซึ่งในที่นี้คำว่า“สภาพแวดล้อม”จะใช้คำว่า

“Environment” เป็นสำคัญสำหรับคำว่า “สภาพแวดล้อม” มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

Hoy & Miskel (1991) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์การ และมีศักยภาพหรืออิทธิพลต่อองค์การทั้งในภาพรวมหรือบางส่วน นอกจากนี้ยังระบุถึงคำจำกัดความของสภาพแวดล้อมในเชิงความสัมพันธ์ 2 ทางว่า สภาพแวดล้อม คือ สิ่งที่อยู่รอบขอบเขตของหน่วยที่วิเคราะห์ (Unit of Analysis) และส่งผลต่อองค์ประกอบภายในระบบในขณะที่เดียวกันระบบก็สามารถส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมได้นอกจากนั้นการที่ขอบเขตของระบบไม่ตายตัวส่งผลทำให้สภาพแวดล้อมบางส่วนได้เข้าไปเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่น วัฒนธรรมความเชื่อที่ติดตัวบุคคลเข้าไปในองค์การและส่งผลให้เกิดบรรยากาศซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ว่าเป็นคำนาม หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่มีลักษณะทางกายภาพและชีวภาพที่อยู่รอบตัวมนุษย์ซึ่งเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์ได้ทำขึ้น (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542)

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 37) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมว่า หมายถึง สรรพสิ่งข้อกำหนดกฎเกณฑ์และกิจกรรมทั้งหลายที่อยู่รอบตัวมนุษย์ทั้งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และที่มนุษย์ได้ทำขึ้น

มงคล แยมเกสร (2547 : 24) กล่าวถึงความหมายของสภาพแวดล้อมว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวมนุษย์และหมายรวมถึงสภาพที่ตั้งสถานที่ทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน ทั้งทางชีวภาพทางกายภาพ สังคมจิตวิทยา

กมลสรณ์ บุญกว้าง (2550 : 11) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเราที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น ทั้งทางกายภาพและสังคมสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ซึ่งมีอิทธิพลในการดำรงชีวิตของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม หมายถึง กระบวนการปรับและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องเหมาะสมของบุคลากรในสถานศึกษา โดยคล้อยตามและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาอย่างไม่คับข้องใจเพื่อให้การทำงานเกิดผลสำเร็จ

#### สาเหตุของการปรับตัว

Coleman & Hammen (1974 : 93-94) กล่าวว่าปัญหาต่างๆ ในการปรับตัวอาจมีสาเหตุแตกต่างกันไป สาเหตุบางประการอาจเนื่องมาจากบุคคลนั่นเองหรือจากสภาพแวดล้อมและเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเผชิญปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากตัวบุคคลนั่นเองหรือปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป บุคคลก็จะพยายามปรับตัวต่อสภาพที่เป็นปัญหาที่เขากำลังเผชิญนั้น เพื่อให้สภาวะของความกดดัน ความเครียด ความวุ่นวายใจ หรือความกังวลใจ ค่อยๆ คลี่คลายลงจนกระทั่งหมดไปในที่สุด อย่างไรก็ตามบุคคลไม่สามารถขจัดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้หมด

สิ้นไปได้เมื่อเป็นเช่นนี้ สภาวะความวุ่นวายใจหรือไม่เป็นสุขก็ยังคงมีต่อไปและอาจมีผลกระทบให้  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลนั้นต้องสูญเสียความสมดุลในตนเองซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความแปรปรวนทางความรู้สึกความคิด และพฤติกรรม

วารินทร์ สายโอบเอื้อ และสุณีย์ ธีรดากร (2522 : 159-160) อธิบายว่าคนปรับตัวเมื่อเกิดความไม่สบายใจ ความวิตกกังวล ความคับข้องใจและความเครียด ซึ่งเกิดจาก

1. เกิดจากมนุษย์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตนได้ซึ่งอาจเป็นเพราะอุปสรรคที่เนื่องจากตัวเองหรือผู้อื่น มีผลทำให้บุคคลเกิดความไม่สบายใจหรือความคับข้องใจ Maslow (1954 : 80-92) จัดลำดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็น 5 ชั้น ดังนี้

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความกระหายน้ำ ต้องการพักผ่อน

1.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ได้แก่ ความรู้สึกอบอุ่นมั่นคง การปกป้องคุ้มครองจากผู้อื่น การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดหรือความทุกข์

1.3 ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของ ได้แก่ ความต้องการความรัก ความอบอุ่น การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในหมู่คณะ

1.4 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ ได้แก่ ต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ความร่ำรวย ฐานะทางสังคม การยอมรับนับถือและการยอมรับจากสังคม

1.5 ความต้องการสัจจะแห่งตน ได้แก่ ต้องการเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้เข้าใจความเป็นจริงของชีวิตและสรรพสิ่งทั้งหลาย ต้องการใช้พลังงานความสามารถของตนเองให้เต็มที่เพื่ออุทิศให้เป็นประโยชน์แก่วิทยาการและมวลมนุษย์ ซึ่งเป็นความต้องการที่อยู่เหนือความต้องการเกี่ยวกับชื่อเสียงเกียรติยศ ความร่ำรวยหรือการกระทำเพื่อตนเอง

2. เกิดจากความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลไม่สามารถจะตัดสินใจเลือกกระทำการใดสิ่งหนึ่งตามความต้องการของตนเอง ความขัดแย้งยังจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1 ความขัดแย้งในทางบวก เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเพียงอย่างเดียวในสิ่งที่ตนเองชอบเท่าๆ กัน ตั้งแต่ 2-3 อย่างขึ้นไป ยิ่งชอบมากทุกอย่างยิ่งเลือกยากกว่าจะเลือกได้ต้องใช้เวลานานแม้เลือกแล้วก็ยังต้องเสียดายสิ่งที่ไม่สามารถจะเลือกได้

2.2 ความขัดแย้งในทางลบ เกิดจากการที่บุคคลต้องเลือกในสิ่งที่ไม่ชอบและไม่ถูกใจ ตั้งแต่ 2-3 อย่างขึ้นไป จะไม่เลือกก็ได้ เลือกไปแล้วก็ไม่สบายใจเพราะสิ่งต่างๆ เหล่านั้นบุคคลไม่ชอบไม่ถูกใจเลยแต่ก็ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.3 ความขัดแย้งในทางลบและทางบวก เกิดขึ้นในกรณีที่สิ่งต่างๆ หรือบุคคลหรือสัตว์ที่ต้องเลือกนั้นมีทั้งถูกใจและไม่ถูกใจในระดับที่เท่าๆ กันทั้งหมด ตั้งแต่ 2 อย่างขึ้นไปแต่ต้องเลือกเพียงอย่างเดียว

นิภา นิธยาณ (2530 : 71-87) กล่าวว่า การปรับตัวเกิดจากสาเหตุที่มนุษย์ต้องเผชิญกับแรงกดดันที่มีอิทธิพลสำคัญกับการปรับตัว 2 ประการ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. แรงผลักดันภายนอกหรือข้อเรียกร้องอันเกิดจากสภาพแวดล้อมและแรงผลักดันที่ข้อเรียกร้องของข้อเรียกร้องของสังคมหรือบุคคลมีความสัมพันธ์กัน

2. แรงผลักดันภายใน ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นภายในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากสภาพทางสรีระ ได้แก่ ความต้องการสิ่งจำเป็นในการดำรงชีพ เช่นอาหาร น้ำ อากาศ ความอบอุ่น การพักผ่อนนอนหลับที่เพียงพอ อีกประการหนึ่งคือจากประสบการณ์ทางสังคมที่บุคคลนั้นได้เรียนรู้ในอดีตหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา เรียกอีกนัยหนึ่งว่า “เหตุจูงใจทางสังคม” ความต้องการจะมีเพื่อนฝูง ความต้องการความรัก ความต้องการความสำเร็จและการเป็นที่ยกย่องนับถือ ซึ่งแรงกระตุ้นภายในทั้งสองประการ ดังกล่าวนี้นี้มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันในการทำให้บุคคลเกิดความสุขหรือความทุกข์ตลอดจนในการกำหนดพฤติกรรมการปรับตัวของบุคคลด้วย

ศุภลักษณ์ จารุรัตน์จามาร (2534 : 265) อธิบายสาเหตุที่ทำให้บุคคลต้องเกิดการปรับตัว 2 ประการใหญ่ๆ ได้แก่

1. สาเหตุทางกายภาพ เช่น อากาศร้อนเกินไปหรืออากาศหนาวจัดเกินไปหรือร่างกายได้รับบาดเจ็บทำให้ร่างกายต้องปรับสภาพเข้ากับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย และอาจปรากฏออกมาในลักษณะต่างๆ เช่นความเหนื่อยล้า ความเฉื่อยชาหรือความตกใจกลัว

2. ความคับข้องใจ (Frustration) หมายถึง สภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายผลที่เกิดขึ้นเป็นเหตุให้เกิดอารมณ์ด้านลบ เช่นโกรธ กลัว วิทก กังวล เครียด ฯลฯ ซึ่งสัมพันธ์กับสรีระของบุคคลทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ กันอุปสรรคหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความคับข้องใจได้แก่

2.1.1 สาเหตุทางกายภาพ (Physical Factors) เป็นความคับข้องใจที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีชีวิตเป็นอุปสรรค เช่น สภาพดินฟ้าอากาศ ฝนแล้งน้ำท่วมเป็นเหตุให้เกิดความคับข้องใจแก่เกษตรกร คนที่รีบเดินทางแต่ฝนตกหรือรถเสียทำให้ล่าช้าก่อให้เกิดความคับข้องใจที่เกิดจากอุปสรรค

2.1.2 สาเหตุทางจิตวิทยา (Psychological Factors) เป็นความคับข้องใจที่เกิดจากอุปสรรค ดังนี้

2.1.2.1 สาเหตุทางสังคม (Social Factors) เป็นความคับข้องใจอันเป็นผลมาจากการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มหรืออยู่ในสังคมต้องมีความสัมพันธ์ต้องพึ่งพาอาศัยกัน สาเหตุทางสังคมย่อมก่อให้เกิดความคาดหวัง ความกดดันให้เกิดความคับข้องใจ เช่น เด็กที่มีน้องใหม่ ความรักความเอาใจใส่จากมารดาจึงถูกแบ่งไป ทำให้เกิดความต้องการทางใจและความต้องการทางสังคม หากเด็กไม่ได้รับการตอบสนองเต็มที่ย่อมก่อให้เกิดความคับข้องใจ

2.1.2.2 สาเหตุสภาพส่วนบุคคล (Personal Factors) เป็นความคับข้องใจอันเกิดจากความจำกัดความบกพร่องหรือการขาดทางร่างกาย เช่นความพิการ เกิดการเจ็บป่วยเป็นเวลานาน การขาดเสน่ห์หรือความงาม การขาดเขี้ยวปัญญา เป็นต้น หากวางเป้าหมายไว้เกินสภาพเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนบุคคลย่อมทำให้ไม่สามารถถึงเป้าหมายได้ เช่น คนที่มีเซาร์ปัญญาไม่ดี เรียนไม่เก่ง แต่อยากเรียนระดับอุดมศึกษา คนไม่สวยอยากเป็นเทพี

กันยา สุวรรณแสง (2535 : 65) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดการปรับตัวคือ

#### 1. แรงขับและความต้องการ

ในชีวิตของบุคคลมีความต้องการเป็นพื้นฐาน เช่น ความต้องการทางกายและความต้องการทางจิต ความต้องการทั้งสองนี้ทำให้เกิดแรงขับ เช่น เกิดความหิว เป็นแรงขับให้มนุษย์ดิ้นรนแสวงหาเพื่อสนองความอยากของตน ถ้าเกิดอุปสรรคมาขัดขวางไม่สามารถสนองตอบความต้องการไม่สามารถหามาบำบัดความอยากได้ร่างกายก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้คลายจากความกระวนกระวายอันเนื่องมาจากความอยาก พฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อคลายความทรมานุรายนี้ เรียกว่า การปรับตัว

#### 2. แรงกระตุ้นจากสังคม

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว หรือการที่มีสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีปัญหาในการปรับตัวให้ทันตามภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ราคาสิ่งของแพงขึ้น แพ้ชั้นการแต่งกาย การเป็นอยู่ การคมนาคม ความเจริญทางวัตถุ ต่างก็กระตุ้นให้มนุษย์วิ่งตามตลอดเวลา ถ้าแก้ได้ก็มีความสุข ถ้าแก้ไม่ได้ก็เกิดความคับข้องใจ กระวนกระวายใจจึงหาทางปรับตัวโดยวิธีการต่างๆ

#### 3. เจตคติ ความสนใจ จุดหมายของชีวิตของตัวเองเปลี่ยนแปลงไปจึงจำเป็นต้องปรับพฤติกรรม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การปรับตัวของมนุษย์ มีสาเหตุเนื่องมาจากต้องการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของตนเอง คือความต้องการทางกาย ทางจิตใจและทางสังคม บุคคลต้องปรับอารมณ์และพฤติกรรมให้เหมาะสมเพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข แต่ถ้าบุคคลนั้นไม่สามารถปรับอารมณ์และพฤติกรรมได้ก็จะเกิดความวิตกกังวล ความเครียด ซึ่งอาจทำให้เกิดการปรับตัวที่ไม่เหมาะสม ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้อย่างมีความสุข

#### ลักษณะของการปรับตัวที่ดี

Tindall (1959 : 76) กล่าวถึง บุคคลที่สามารถปรับตัวได้ดี ไว้ดังนี้

1. รักษาไว้ซึ่งความสมบูรณ์ของบุคลิกภาพ โดยมีความสามารถผสมผสานความต้องการของตนกับพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความต้องการนั้น โดยที่พฤติกรรมดังกล่าวต้องเข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม

2. ประพฤติปฏิบัติตามปทัสถานของสังคม
3. ปรับตัวเข้ากับสภาพความเป็นจริง
4. มีความมั่นคงทางอารมณ์ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้
5. มีวุฒิภาวะ
6. มองสังคมในแง่ดีและช่วยเหลือสังคมเสมอ

Lazarus (1969 อ้างใน อรพินทร์ ชูชม ละอิจฉรา สุขารมณ. 2532 : 8)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. มีความคิดเชิงวิเคราะห์ กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีความสุขในการแก้ปัญหา โดยที่  
จะวางแผนอย่างระมัดระวัง และทำงานละเอียดจริงจัง

2. มีทักษะทางสังคม กล่าวคือ เป็นบุคคลที่สามารถเข้ากับคนอื่นได้อย่างง่ายดาย  
เป็นบุคคลที่มีชีวิตชีวา เพลิดเพลินในการเข้าสังคม

3. มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล่าวคือ เป็นบุคคลที่ไม่ปล่อยอารมณ์ไปกับความกลัว  
หรือความวิตกกังวลจนเกินไป สามารถผ่อนคลายและหลีกเลี่ยงความตึงเครียด มองชีวิตในสภาพ  
ความเป็นจริงมากกว่าเพื่อฝัน

4. มีความเชื่อมั่น กล่าวคือ เป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในการตัดสินใจของตนเอง  
ปรับตัวได้อย่างง่ายดายในสถานการณ์ใหม่หรือสถานการณ์ที่ยากลำบาก พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัจจุบัน  
และอนาคตด้วยดี

5. ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีความอดทน ไม่โกรธบ่อยและ  
ไม่โกรธง่าย มองโลกในแง่ดี ไม่วิพากษ์วิจารณ์คนอื่นมากเกินไป

6. ความพึงพอใจในบ้าน กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ในครอบครัวที่ดี  
พึงพอใจในสภาพของบ้านได้รับการยกย่องและเข้าใจจากทางบ้าน

มนูญ ตนะวัฒนา (2526 : 141-143 อ้างใน ศุภลักษณ์ เงินบำรุง. 2546 : 18)  
กล่าวถึงลักษณะของคนที่ปรับตัวได้ดี ดังนี้

1. มีความรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-Knowledge) ผู้ที่ปรับตัวได้ดี คือ ผู้ที่รู้ถึงพลังจิต  
แรงจูงใจ ความปรารถนา ความทะเยอทะยาน ความรู้สึก ความสามารถและอารมณ์ต่างๆ ของตนเอง  
นั่นคือจะต้องเข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับตนเองได้หมด ทั้งพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง

2. มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนมีค่า (Self-Esteem) ประกอบด้วยความรู้สึกที่ดีต่อ  
ตัวเองและความสามารถที่จะทำหน้าที่ให้แก่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีความรู้สึกมั่นคงอบอุ่น (Feeling of Security) คนที่ปรับตัวได้ดีจะมีความรู้สึก  
ว่าตนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสำคัญที่สุด คือ มีอิสระในการแสดงออกต่อ  
สถานการณ์ทางสังคมที่แตกต่างกัน

4. มีความสามารถในการรับและให้ความรัก (Ability to Accept and Give  
Effective) หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นๆ ได้อย่างน่าพอใจคนที่ปรับตัวได้  
ดีจะรู้สึกถึงความต้องการของคนอื่นๆ และรักษาความสัมพันธ์ที่มีทั้งการให้และการรับไว้ได้

5. มีความพอใจต่อความปรารถนาทางกาย (Satisfaction of Bodily Desires) คน  
ที่ปรับตัวได้ดีจะมีทัศนคติต่อการทำงานของร่างกายของตนอย่างสมบูรณ์ ไม่หมกมุ่นครุ่นคิดวิตกกังวล

6. มีความสามารถที่จะเป็นผู้ผลิตมีความสุข (Ability to Be Productive and  
Happy) สามารถใช้ความสามารถต่างๆ ในการทำงานหรือสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี  
ดี และกว้างขวาง มีความสนุกและกระตือรือร้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ปราศจากความตึงเครียดและความรู้สึกที่เกินขีด (Absence of Tension and Hypersensitivity) คนที่ปรับตัวไม่ได้จะมีความทุกข์ที่เกิดจากความวิตกกังวลและความตึงเครียด ซึ่งมีผลสะท้อนให้เกิดอาการอื่นๆ ตามมา

นิภา นิธยาน (2530 : 155-157) ได้กล่าวถึงลักษณะของเด็กวัยรุ่นที่ปรับตัวได้ดี และมีสุขภาพจิตดี ว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นและความรู้สึกมั่นคง เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างเต็มที่มีความภาคภูมิใจในตนเอง ไม่มีปมด้อย ไม่เกรงกลัวตำแหน่งความยิ่งใหญ่ หรือการก้าวร้าวระรานของผู้ใดก็ตามในขณะเดียวกันก็รู้จักยอมรับความสามารถและความสำเร็จของผู้อื่นที่เหนือกว่าตน มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นเท่าที่มีในบางครั้งก็ทำไปด้วยความยุติธรรม โดยไม่มีเจตนาที่จะทำลายผู้อื่นเพื่อยกตัวเอง มีความกล้าที่จะเผชิญชีวิต แม้ว่าจะมีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้นในบางขณะก็ไม่ท้อแท้ใจกล้าที่จะต่อสู้เต็มกำลังความสามารถ

2. มีลักษณะอบอุ่นเป็นมิตร รักใคร่ผู้อื่นและได้รับความรักตอบแทน มีลักษณะนิสัยน่ารักเมตตากรุณาต่อผู้อื่นด้วยน้ำใสใจจริง มิใช่เพื่อหวังผลตอบแทน จิตใจไม่โหดร้ายเห็นแก่ตัวแต่รู้จักเกรงใจและคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น

3. มีความรู้สึกตระหนักในคุณค่าของภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติ รู้จักใช้ความสามารถและสติปัญญาอย่างเต็มที่ในการศึกษาเล่าเรียน และในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เข้าร่วมชุมนุมต่างๆ ของโรงเรียนด้วยความสนุกและสนใจ ขณะอยู่บ้านก็ช่วยเหลืองานบ้านเท่าที่จะทำได้การดำเนินชีวิตแต่ละวันเป็นไปอย่างมีคุณค่าและไม่เบื่อหน่าย

4. พร้อมที่จะรับประสบการณ์ใหม่ๆ สนใจกิจกรรมรอบตัวและมีความสุขในสิ่งต่างๆ ตามความถนัดและความสนใจ

5. รู้จักรักษานาม譽และสุขภาพร่างกายสม่ำเสมอ

6. มีความกล้าที่จะเผชิญความจริงในชีวิต ไม่พยายามหลบหนีปัญหาต่างๆ ที่จะนำความทุกข์ใจและความผิดหวังมาให้ ตลอดจนกล้าที่จะเผชิญความจริงเกี่ยวกับสภาพของตนเองที่นำความทุกข์ใจมาให้

7. มีจิตใจหนักแน่นมั่นคง ไม่ท้อแท้และหวาดหวั่นพร้อมที่จะแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเต็มกำลังความสามารถและไม่ว่าจะเผชิญต่อความข้องคับใจมากเพียงไรก็ตามก็ยังสามารถคงไว้ ซึ่งบุคลิกภาพที่น่านับถือ

8. มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางครอบครัวและสังคมได้ง่าย

9. มีอารมณ์ซึ่งช่วยส่งเสริมแทนที่จะขัดขวางสวัสดิภาพของชีวิต ไม่มีอารมณ์กลัวหรือโกรธในบางครั้ง แต่รู้จักที่จะยับยั้งและควบคุมอารมณ์ได้ มีอารมณ์รักใคร่เป็นมิตรกับเพศตรงข้ามได้ด้วยดี

10. ปราศจากนิสัยในทางจิตที่กระทบกระเทือนบุคลิกภาพ ไม่หลงโทษตัวเองเมื่อทำผิด แต่จะจดจำประสบการณ์ไว้เป็นบทเรียนที่มีค่า ไม่หวาดระแวงสงสัยในผู้อื่น ไม่หุยมหิมนในเรื่องเล็กน้อยไร้สาระ ไม่เคร่งเครียดวิตกกังวลเกินกว่าเหตุ

นอกจากนี้ วรรณกรรม ตระกูลสฤต (2545 : 213) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่ปรับตัวได้ดี เป็นบุคคลที่มีลักษณะ ดังนี้

1. รู้จักและเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ โดยปราศจากอคติ
2. ยอมรับในสิ่งที่ตนเองเป็น กล่าวคือเป็นผู้ที่มี “ความพอใจในตนเอง”
3. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4. มองโลกในแง่ดี มีความคิดทางบวกมากกว่าความคิดด้านลบ
5. มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ตกอยู่ใต้ความกดดันจากบุคคล หรือสถานการณ์อื่นใด
6. รู้จักควบคุมอารมณ์และรู้จักจัดการกับอารมณ์อย่างเหมาะสมหรือที่เรียกว่า “มีความฉลาดทางอารมณ์”
7. สามารถเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ได้ด้วยความมีสติและใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในชีวิตได้

8. มักจะประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว การงานและอาชีพ

9. สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ลักษณะของการปรับตัว คือการที่บุคคลพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและแก้ปัญหาอย่างมีสติ มีความสุขกับประสบการณ์ใหม่ในชีวิตดำเนินชีวิตต่อไปโดยไม่ท้อถอย

**ลักษณะการปรับตัวที่ไม่ดี**

Kaplan (1959 : 27) กล่าวถึง พฤติกรรมหรือลักษณะที่แสดงว่าบุคคลปรับตัวไม่ดี 6 ประเภท ได้แก่

1. พวกที่ชอบกระพริบตาบ่อยๆ เสียวริมฝีปาก ดึงผมกัดเล็บ กระดิกขา หรือปัสสาวะบ่อยๆ พวกนี้เกิดจากความวิตกกังวล
2. พวกหมกมุ่นกับความเศร้าโศกเสียใจ ตื่นเต้นเกินไป ไม่รับผิดชอบงาน พวกนี้เกิดจากอารมณ์รุนแรงเกินไป
3. พวกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ทำงานคนเดียวไม่ได้ ขี้ระแวงขี้สงสัย ขาดเหตุผล ตัดสินใจเองไม่ได้ รู้สึกว่าตนเองขาดความสามารถ มีปมด้อย พฤติกรรมเหล่านี้เกิดจากขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์
4. พวกที่ชอบแสดงอาการก้าวร้าวผู้อื่น ต่ำหนิติเตียน พุดจาขวานผ่าซาก พวกนี้คิดว่าตนเองอยู่เหนือกว่าผู้อื่น
5. พวกที่พุดจาหยาบคาย ขาดความสุภาพ ชอบขัดขืนคำสั่ง ชอบรังแกและทารุณสัตว์ ตลอดจนชอบต่อต้านระเบียบวินัย พวกนี้เกิดจากการต่อต้านสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. พวกที่เจ็บป่วยโดยขาดสาเหตุ กินจุ หิวบ่อย บางครั้งอาเจียนและอุจจาระไม่เป็นเวลาพวกนี้สาเหตุมาจากจิตใจได้รับความกระทบกระเทือน

Roger (1962 : 360-361) แบ่งลักษณะของวัยรุ่นที่มีการปรับตัวที่เป็นปัญหาไว้ ดังนี้

1. วัยรุ่นที่ไม่เฝ้ายามที่จะรวมกลุ่ม เช่น วัยรุ่นที่มีวุฒิภาวะเร็ว มักไม่ค่อยสนใจกิจกรรมของเพื่อนรุ่นเดียวกันบางครั้งจะกลัวความตรงไปตรงมาของเพื่อนๆ จึงทำให้ต้องหลีกเลี่ยงไป บางคนที่มีความรู้สึกว่าเป็นเพื่อนซี้ จะไม่มีความสุข จะมีความสุขเพราะขาดความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2. วัยรุ่นที่สังคมเฉยเมย พวกนี้จะขาดแรงกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในกลุ่ม การสร้างสรรค์ทางสังคมอาจเพิ่มขึ้น ถ้าเขาได้ทำงานร่วมกับกลุ่มเล็กๆ โดยให้มีตำแหน่งเล็กๆ น้อยๆ ในการรับผิดชอบงานและสร้างให้เขามีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะทำให้มีทักษะทางสังคมสูงขึ้นจนเพียงพอที่จะเข้ากับสถานการณ์

3. วัยรุ่นที่สังคมชิงชัง พวกนี้ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มแต่ถูกขัดขวาง ไม่รู้ว่าจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้อย่างไร เพราะขาดคุณสมบัติที่จำเป็นหรือขาดทักษะทางสังคมที่จะทำให้เขาประสบความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ลักษณะของการปรับตัวได้ไม่ดี คือ การที่บุคคลไม่กล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดทักษะทางสังคม

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ เข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร

### 2.4.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วนซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549)

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนสภาพทุกอย่างไป การเปลี่ยนแปลงจะตั้งอยู่บนรากฐานของเวลา ใช้เวลาเป็นเกณฑ์วัดเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาหนึ่งเช่น บทบาทและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานภาพของมนุษย์ กลุ่มคนและสถาบันต่างๆ ที่มีอยู่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างไรใน แต่ละช่วงเวลา การเปลี่ยนแปลงเกิดจากติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นและชุมชนอื่น การที่ประดิษฐ์คิดค้น สรรพสิ่งต่างๆ ได้การเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในชุมชนตลอดเวลา (วิเชียร รักการ. 2552)

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนแปลงในครอบครัว เครือญาติเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง การขัดเกลาทางสังคม การศึกษา ศาสนา ความเชื่อ การแพทย์ การสาธารณสุข การสื่อสาร ศิลปะและนันทนาการ ค่านิยม ความเชื่อ อุดมการณ์ ประเพณีพิธีกรรม สัญลักษณ์ สถานภาพและบทบาทโลกทัศน์รวมทั้งวัฒนธรรมทางวัตถุและกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเกิดจากการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ การค้นพบ การแพร่กระจายเกิดจากการติดต่อทางวัฒนธรรมภาวะความทันสมัยและนวัตกรรม (งามพิศ สัตย์สงวน. 2545 : 26 - 27)

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อย เช่นความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม อุดมการณ์ ประเพณี พิธีกรรม การสื่อสาร การนันทนาการหรือการกระทำอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับระบบโครงสร้างทางสังคม (นัฐยา แคล้อย. 2546 : 36)

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความพยายามของฝ่ายบริหารเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคต (พิบูลย์ ทีปะपाल. 2550 : 328)

การเปลี่ยนแปลง คือการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและไม่มีวางแผนโครงสร้าง เทคโนโลยีและ/หรือบุคคลในองค์การ (Greenberg & Baron. 2003 อ้างใน พิชากพ พันธุ์แพ. 2554 : 126)

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงหน้าที่ต่างๆ ขององค์การทั้งหมด หรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การเพื่อประสิทธิผลขององค์การ (Roger E. Ralf. 1983 : 35)

การเปลี่ยนแปลง คือการทำให้สิ่งที่แตกต่างแผนการเปลี่ยนแปลง คือ การปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด (Robbins. 1990)

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พลังที่จะทำให้ผลผลิต เกิดความแตกต่างจากรูปแบบเดิมทั้งด้านคุณภาพและเงื่อนไขขององค์การ (Williams.2005)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบัน ไปสู่การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

#### 2.4.2 ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

วิเชียร วิทญ์อุดม (2548 : 142) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารเกือบทุกคนเห็นด้วยว่าถ้าองค์การโตขึ้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญรอบๆ ตัว เช่นความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทคโนโลยีและกฎหมายใหม่ๆ เป็นต้น การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์การมีความสำคัญอย่างสูงสุด เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์การทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่แล้ว ตลอดชีวิตการทำงานของตน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่

บุษกร วัชรศรีโรจน (2548 : 15-17) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” เป็นการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์การและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์การก็คือ การยอมรับของบุคลากรโดยรวม ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์การ องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นเพราะการปรับเปลี่ยนคือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารดังกล่าวนี้ จึงมีคุณค่าสำหรับองค์การทุกประเภท ผู้บริหารหลายคนจึงตระหนักถึงว่าการปรับเปลี่ยนเป็นวิกฤติปัจจัยของความสำคัญขององค์การ จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การในเชิงสร้างสรรค์ได้

ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา (2551 : 5-6) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐไว้ดังนี้

1. หากรัฐมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์การภาครัฐปรับตัวได้ทันกับสภาพปัญหาและข้อเรียกร้องจากฝ่ายต่างๆ ได้และสามารถนำพาประเทศไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้
2. หากรัฐมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีก็จะช่วยให้สามารถจัดหาทรัพยากร ทางการบริหาร เช่น กำลังคน งบประมาณ การสนับสนุนเชิงนโยบาย ตลอดจนข่าวสารข้อมูลต่างๆ ได้อย่างพอเพียงต่อการดำเนินงาน หากองค์การใดปรับตัวไม่ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มักจะพบกับปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาสมองไหลไม่สามารถดึงดูดคนเก่งคนดีมาทำงานได้ ขาดแคลน งบประมาณในการดำเนินงานหรือไม่สามารถหาและใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. หากรัฐมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีก็จะช่วยให้ไม่สับสน วุ่นวาย ไร้สาระสาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ขัดกัน ไม่ต้องเสียเวลากับการจัดการกับความขัดแย้งที่อาจลุกลามขึ้นมาจากความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 30) ได้กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์การให้สามารถผ่านช่วงการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ กุญแจสำคัญเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดอกแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวของ Gwen Ventris in "First you must get your people to believe in the value of change."

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ ให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เหมาะสม

### 2.4.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Change Process) เพราะจะทำให้สามารถวางแผนและหาทางลดปัญหาที่เกิดจากแรงต่อต้านลงได้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นๆ ยากที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด (No One Best Way) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทเฉพาะแต่ละองค์กรโดยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

Kotter (1996 : 33-145) อดีตอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำและการเปลี่ยนแปลงของ Harvard business school ผู้ประพันธ์หนังสือเรื่อง Leading change และ The heart of change ได้กล่าวถึงสาเหตุต่างๆ ที่คนไม่ยอมเปลี่ยนแปลงและค้นหากลยุทธ์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนโดยให้ทัศนะว่า คนที่เป็นผู้นำมีภาระหน้าที่ในการนำและกระตุ้นสร้างแรงจูงใจแก่คนในองค์กรให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรเป็นขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 8 ขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency) เนื่องจากคนปกติทั่วไปมักพึงพอใจสุขใจในสถานะเดิมของตนเองที่อบอุ่นปลอดภัย ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงนั้นหมายถึงความไม่แน่นอนของอนาคตที่ทำให้คนอึดอัดไม่สบายใจและขาดความเชื่อมั่นจึงพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากต้องการทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ จะต้องทำให้คนตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการ ได้แก่

1.1 แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ด้วยวัสดุอุปกรณ์ที่เขาสสามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้จริงๆ

1.2 แสดงหลักฐานจากลูกค้าที่บ่งบอกถึงความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

1.3 แสวงหาวิถีทางในการลดระดับความพึงพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ด้วยวิธีการง่ายๆ

1.4 ไม่ประมาทกับความสำเร็จในอดีตและปัจจุบันขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่ง Kotter กล่าวว่า องค์การควรให้เวลามากเพียงพอในการดำเนินการขั้นตอนนี้ ก่อนจะก้าวไปยังขั้นตอนต่อไป (Kotter & Cohen. 2002 : 41-42)

2. สร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team) ขั้นตอนนี้คล้ายคลึงกับการรักษาผู้ป่วยด้วยยาโรคที่ต้องพยายามต่อสู้กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง โดยการเข้าร่วมทีมงานการขัดขวางการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ทั้งนี้ควรมีการกำหนดตัวผู้นำที่มีพลังอำนาจสามารถนำพาทีมงานที่พร้อมรับมือสำหรับการปฏิบัติงานกับผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงได้ดีโดยใช้วิธีการ ดังนี้

- 2.1 แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นและทุ่มเท
- 2.2 แสวงหาคนที่เหมาะสมมาร่วมทีม
- 2.3 สร้างแบบอย่างความน่าเชื่อถือและนำทำงานร่วมกัน
- 2.4 กำหนดวิธีการประชุมเพื่อลดภาวะเครียดและเพื่อเพิ่มความไว้วางใจ
- 2.5 ทุ่มเทพลังในการสร้างความเร่งรีบที่จะเปลี่ยนแปลง (หากยังไม่สามารถทำข้อ

2 นี้ได้) (Kotter & Cohen. 2002 : 70-71)

3. สร้างวิสัยทัศน์ (Creating a vision) เป็นไปไม่ได้เลยหากจะทำงานใดๆ ให้สำเร็จโดยปราศจากการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน จึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายตามกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการ

- 3.1 จินตนาการสร้างภาพอนาคตที่เป็นไปได้ ในการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เมื่อพูดถึงแล้วสามารถบรรยายให้เห็นภาพได้
- 3.3 เป็นวิสัยทัศน์ที่สามารถทำได้จริง
- 3.4 กำหนดระยะเวลาที่ต้องใช้ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง (Kotter &

Cohen. 2002 : 98)

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Vision) หากไม่มีการสื่อสารให้คนในองค์การ ไม่รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังจะเกิดขึ้นและองค์การต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายใดมาก่อน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเข้ามาถึงจริง ๆ จะมีแนวโน้มของการต่อต้านเกิดขึ้นได้มาก ฉะนั้นต้องมีการสื่อสารให้คนรู้ตัวแต่เนิ่น ๆ โดยใช้วิธีการ คือ

- 4.1 ใช้คำพูดเรียบง่ายแต่โดนใจ
- 4.2 ทบทวน ผักผ่อนก่อนจะสื่อสารกับสมาชิกอย่างเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
- 4.3 ควรกล่าวถึงความวิตกกังวล โกรธ และไม่ไว้วางใจ เพื่อกระตุ้นให้คนรู้สึกว่าคุณจะอยู่แบบเดิมไม่ได้แล้ว

- 4.4 กำจัดช่องทางการสื่อสารที่ไร้ประโยชน์ เพื่อเปิดทางให้ข้อมูลที่สำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Kotter & Cohen. 2002 : 121-122)

5. การมอบอำนาจให้คนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Empowering others to act on vision) ผู้บริหารควรสนับสนุน หรือจูงใจให้คนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์การด้วยการการมอบอำนาจในการดำเนินงานให้เครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ และร่วมมือกันในการขจัดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงาน การเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการ ได้แก่

5.1 การจัดหาบุคคลที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มาสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่น โดยเล่าถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาว่า เราผ่านมันมาได้ ฉะนั้นคุณก็น่าจะผ่านได้แน่นอน

5.2 การเห็นถึงคุณค่าและให้รางวัลแก่สมาชิก เมื่อประสบความสำเร็จในงานที่ทำ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง

5.3 การตอบรับที่จะช่วยสมาชิกให้เห็นภาพการดำเนินงานและสามารถตัดสินใจ

5.4 จัดหาหน้าที่ใหม่ให้แก่เจ้านายเพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง (Kotter & Cohen. 2002 : 145-146)

6. การสร้างเป้าหมายระยะสั้น (Planning for and creating short term win) และให้รางวัลแก่ความสำเร็จนั้นๆ ขั้นตอนนี้คล้ายเป็นส่วนต่อขยายจากขั้นตอนที่ 5 เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากความคุ้นเคยเดิมๆ ควรมอบรางวัลเป็นสิ่งจูงใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานต่อจนสำเร็จ โดยใช้วิธีการ

6.1 วางแผนสำหรับชัยชนะที่ได้มาอย่างรวดเร็ว

6.2 สร้างชัยชนะให้คนเห็นได้ชัดเจนเพื่อจูงใจ

6.3 สร้างชัยชนะที่สามารถลดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

6.4 สร้างชัยชนะที่ทำให้ผู้มีอำนาจหันมาสนับสนุน

6.5 สร้างชัยชนะเล็กๆ ที่ได้มาอย่างง่าย (Kotter & Cohen. 2002 : 169)

7. การเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Consolidating improvement producing more change) จะเห็นว่าในขั้นตอนนี้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลงไปมากแล้วแต่ก็ยังจำเป็นในการเฝ้าระวัง โดยการปรับปรุงพัฒนาระบบสนับสนุนต่างๆ ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพองค์การมากขึ้น โดยวิธีการ

7.1 มอบหมายงานให้ลูกน้องและสนับสนุนเขาอย่างเต็มที่

7.2 มองหาเทคนิควิธีการสร้างความกระตือรือร้นให้ทีมตลอดเวลา เช่น การมอบหมายงานให้ทีมงาน มีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ยากขึ้นเรื่อยๆ

7.3 สร้างสถานการณ์ใหม่ให้เกิดกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง

7.4 ผู้นำแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Kotter & Cohen. 2002 : 191)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. การทำให้การเปลี่ยนแปลงคงสภาพอยู่ในองค์กร (Institutionalizing new approaches) เมื่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จแล้วต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงดำรงคงอยู่ในองค์กร โดยการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดไป โดยใช้วิธีการ

- 8.1 เสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไม่หยุด
- 8.2 แสดงให้พนักงานใหม่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเอาใจใส่อย่างจริงจัง
- 8.3 เลื่อนขั้นคนที่ทำงานสอดคล้องกับมาตรฐานใหม่ให้อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ
- 8.4 บอกเล่าถึงประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับระบบใหม่ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ
- 8.5 สร้างมาตรฐานของพฤติกรรมใหม่ที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้การเปลี่ยนแปลง

ดำรงอยู่ในองค์กร (Kotter & Cohen. 2002 : 214)

Lewin (1951) นักสังคมจิตวิทยาชาวเยอรมันผู้คิดค้นทฤษฎีโมเดลที่เรียกว่า Lewin: change management Model ซึ่งเป็นโมเดลแรกเริ่มของโมเดลการเปลี่ยนแปลงและมีอรรถประโยชน์มากมาย โดยที่ Change model ของ Lewin มีที่มาจากหลักการที่ว่าในภาวะปกติทั่วไปที่ปราศจากการเปลี่ยนแปลงนั้น แรงขับเคลื่อนในองค์กรจะเท่ากับแรงต่อต้านในองค์กร ซึ่งเรียกว่า ภาวะสมดุลหรือตามสภาพดั้งเดิมที่ดำรงอยู่และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร ถ้าพบว่า แรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงมากกว่าแรงต่อต้าน สามารถคาดการณ์ผลลัพท์ออกมาได้ล่วงหน้าว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามหากพบว่าแรงต่อต้านมากกว่าแรงขับเคลื่อนก็จะทำนายได้เช่นกันว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะประสบกับความล้มเหลว รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่

ระยะแรก ระยะหลอมละลายจากสภาพเดิม (Unfreezing) เป็นระยะที่ผู้นำควรสื่อสารให้แก่นักในองค์กรเพื่อเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลง เช่น แจ้งว่าการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างผลผลิตหรือผลิตภาพที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรและโน้มน้าวให้คนเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือกับองค์กรในปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยความเต็มใจ รวมถึงการหาวิธีการออกแบบให้ได้มาซึ่งการลดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความรู้สึกมั่นคงต่อการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 ระยะเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ (Changing) เป็นระยะของการดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งใหม่ ระยะนี้เป็นช่วงที่ยากพอสมควรเนื่องจากคนในองค์กรมีความวิตกกังวลว่าอาจถูกพรากจากความสะดวกสบาย ความคุ้นเคย เพื่อไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมกับผู้คนใหม่ๆ และเทคโนโลยีอันซับซ้อน ที่อาจนำซึ่งการต่อต้านในที่สุด ดังนั้นผู้นำควรมีการวางแผนให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาและโน้มน้าวใจ ชี้แนะแนวทางการดำเนินการอย่างใกล้ชิด จนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ มีการจัดข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกเสียใหม่ ช่วยให้มีโอกาสเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ เพิ่มขึ้นและสร้างสรรค์เครื่องมือในการช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ เช่น การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถพนักงาน เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระยะที่ 3 ระยะการหล่อหลอมและรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Refreezing) เป็นขั้นตอนของการหล่อหลอมสภาพใหม่และรักษาสภาพสร้างความยั่งยืนให้แก่การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ โดยที่ผู้นำเป็นผู้วางแผนสร้างเทคนิคการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ เช่น จัดสรรทรัพยากรคน งบประมาณ เทคโนโลยี และเวลา รวมถึงค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจที่เหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ และเผื่อระวังไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือบุคลากรในองค์กรหันไปมีพฤติกรรมแบบดั้งเดิมอีก โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ (Cook & Hunsaker. 2001: 540-541; Lewin. 1951)

Schein (1973 : 381) กล่าวว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องให้จัดความเชื่อในวัฒนธรรมการทำงานแบบ ดั้งเดิมขององค์กรพร้อมที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ระยะที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Changing or moving) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก ภายหลังจากการละลายพฤติกรรมในระยะที่ 1 เป็นขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงปรารถนา

ระยะที่ 3 การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) คือ การผสมผสานลักษณะ ของพฤติกรรมทั้งเก่าและใหม่เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน กลายเป็นพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์

Lussier (2010 : 387-390) ได้นำแนวคิดตามทัศนะของนักวิชาการหลายคน มารวมกันและจัดกลุ่มใหม่ โดยการอธิบายต่อยอดจากกระบวนการให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นว่า กระบวนการของนักวิชาการแต่ละคนนั้นๆ อยู่ในขั้นตอนใดบ้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นละลายสภาพเดิม (Unfreezing) ตรงกับขั้นตอนของการสร้างความตระหนัก ของผู้นำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจากนั้นผู้นำก็โน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เห็นภาพอนาคตที่ดี เมื่อการเปลี่ยนแปลงสำเร็จลงและการจัดการ อุปสรรคต่างๆ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดแรงต่อต้าน สร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน
2. ขั้นการเปลี่ยนแปลงสภาพใหม่ (Changing) เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติเพื่อ แสวงหาแนวทางใหม่
3. ขั้นตอนการรักษาสภาพเดิม (Refreezing) ขั้นตอนนี้จะรวมถึงการปลูกฝังการ เปลี่ยนแปลงใหม่ในองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

ส่วนรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี Chen ของ (1976 : 90-120) อธิบายว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องอาศัยทีมที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกหรือเป็นคน กลางที่อยู่ภายในองค์กร มีทักษะความรู้ความสามารถและไม่มีผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง องค์กร โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบ่งออกเป็น 7 ขั้น ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การเข้าร่วมทีมของตัวแทนหรือผู้เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงโดยที่องค์กรเป็นผู้เชิญทีมงานที่ปรึกษาที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาทำการศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

3. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน โดยทีมที่ปรึกษา จะทำการรวบรวมข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ โดยละเอียดและนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ และสะท้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้เกี่ยวข้อง

4. การพัฒนาแผนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการหาแนวทางประเมินทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดของกระบวนการทำงาน

5. การปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นการปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การปรับปรุงเทคโนโลยี หรือ การสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

6. การธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่มั่นคงในองค์กร โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน

7. การประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องและนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที

จากกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลงจำนวน 4 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนการสร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นเป็นการสร้างการรับรู้การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Navigation) สิ่งสำคัญสำหรับการเริ่มต้นเพื่อกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง และความชัดเจนของเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร นอกจากนั้นแล้ว “ผู้นำ” มีบทบาทสำคัญมากในระยะแรกของการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับ Chen(1976) ซึ่งกล่าวว่าเป็นการกำหนดปัญหาโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสดงให้คนในองค์กรเห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ รวมทั้งเหตุผลและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ต่อองค์กร ช่วงนี้เป็นช่วงของการสร้างการรับรู้ในที่มาที่ไปของเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงหรือ “Change Sponsor” จะมีความสำคัญในเชิงของความน่าเชื่อถือ เนื้อหาที่สื่อความ รวมทั้งการแสดงให้บุคลากรในองค์กรเห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจกับผลสำเร็จ ความชัดเจนในข้อมูลต่างๆ ขั้นตอนนี้ทำให้บุคลากรรับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นและหากเกิดความไม่ชัดเจนก็จะทำให้เกิดความสับสนในองค์กรรวมทั้งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง Lewin Kurt (1951) กล่าวว่า ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานภาพเดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้น เกิดปัญหาทำให้การดำเนินกิจการไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงานหรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพหรือการที่พนักงานขาดเอกสารที่เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่างๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การชุมนุมประท้วงอย่างรุนแรงของพนักงาน หรือยอดตัวเลขการขายสินค้าตกลงอย่างฮวบฮาบหรือการเกิดกรณีฟ้องร้องทางกฎหมายกับบริษัท เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การยอมรับถึงความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่จำเป็นต้องมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ได้แต่อาจจะมาจากการได้ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น การสำรวจทัศนคติของลูกค้า พนักงานหรือดูจากบัญชีการเงินของบริษัท เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้ในการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตได้ สอดคล้องกับSchein (1973: 381) ให้ความหมายว่า การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องให้ขจัดความเชื่อในวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิมขององค์กร พร้อมทั้งจะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มีองค์กรจำนวนมากที่ไม่ได้สร้างสำนึกว่าเป็นเรื่องเร่งด่วน (sense of urgency) เป็นเหตุให้กว่า 50% ของบริษัทที่พยายามก่อการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว คือไปประเมินความยากของการขับเคลื่อนคนออกจาก “สิ่งเดิมๆที่เขาคุ้นเคย” ไว้ต่ำไป องค์กรบริหารส่วนใหญ่เต็มไปด้วยคนเป็นผู้จัดการแต่ขาดคนผู้นำที่แท้จริง เผอิญการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ผู้นำตัวจริงเสียด้วย ผู้นำที่กล้าหาญหรือเรื่องที่หนักอกที่ไม่มีใครอยากได้ยินอย่างเปิดเผยและจริงจัง ผู้นำที่สามารถทำให้ทุกคนมองเห็นว่าการอยู่เฉยๆ ในที่เดิมๆ เป็นไปไม่ได้แล้วเพราะมันมีอันตรายยิ่งกว่าการเปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ Kotter(1996 : 35-158) อีกทั้ง Lussier (2010 : 387-390) กล่าวว่าขั้นละลายสภาพเดิม (Unfreezing) ตรงกับขั้นตอนของการสร้างความตระหนักของผู้นำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจากนั้นผู้นำก็โน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เห็นภาพอนาคตที่ดี เมื่อการเปลี่ยนแปลงสำเร็จลง และการจัดการอุปสรรคต่างๆ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดแรงต่อต้าน สร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน

การจะก่อการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ คนทั้งองค์กรต้องอยากให้มีการเปลี่ยนแปลงจริงๆ จึงจะสำเร็จ การก่อหวอดให้มีความรู้สึกว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนจะช่วยให้จุดประกายการขับเคลื่อนได้ง่ายขึ้น เรื่องนี้ไม่ได้ง่าย ๆ แค่ว่าแสดงยอดขายที่ตกต่ำลงมาหรือพูดถึงการแข่งขันที่เพิ่มความรุนแรงขึ้น แต่ต้องเป็นการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย จริงใจว่าจริงๆ แล้วองค์กรของเรากำลังประสบปัญหาหนักหน่วงเพียงใด เมื่อผู้คนตระหนักถึงความหนักหนาของปัญหาความสำนึกว่ามันเป็นเรื่องเร่งด่วนจะเกิดขึ้นเอง สิ่งทีพึงทำก็คือชี้ตัวภาวะคุกคามให้ทุกคนเห็นและวาดฉากสมมุติว่ามันอาจจะก่อให้เกิดอะไรขึ้นได้บ้างในอนาคต ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงอาจจะต้องอาศัยการยืนยันจากลูกค้าหรือคนในอุตสาหกรรมเดียวกัน ที่ไม่ได้เป็นผู้มีส่วนได้เสียในบริษัทเพื่อให้ความหนักแน่นขึ้น Kotter(1996 : 35-158) เสนอแนะว่าการจะเปลี่ยนแปลงให้ได้สำเร็จจะต้องทำให้คนระดับผู้บริหารและผู้จัดการในองค์กรเอาด้วย (buy in) สัก 75% ดังนั้นควรลงทุนลงแรงทำงานหนักเพื่อให้ทุกคนมองเห็นความเร่งด่วนของปัญหาอย่าเพิ่งรีบข้ามขั้นไปทำขั้นต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง แจ้งสภาวะในปัจจุบันขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระทบกับบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มจากตัวผู้นำที่ต้องโน้มน้าว กระตุ้นและสนับสนุนจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมการให้คุณค่าแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

## 2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง

การเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มต้นด้วยคนเพียงคนเดียวหรือสองคน แต่ภายในเวลาไม่นานจะต้องสะสมกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ได้จำนวนที่มีพลังร่วมให้ได้มากพอ กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อรวมกันแล้วจะต้องมีพลัง ทั้งในแง่ของตำแหน่งหน้าที่อำนาจการบังคับบัญชา ข้อมูลที่มีอยู่ในมือ ความรู้ความชำนาญ ความสัมพันธ์กับผู้คนในองค์กรและการเป็นตัวแปรที่สำคัญในแง่การเมืองภายในองค์กร เมื่อได้ตัวตนครบแล้วก็เอาคนเหล่านี้มารวมกัน ประเมินปัญหาและโอกาสพัฒนาองค์กร เป็นโอกาสให้พวกเขาได้สร้างความเชื่อถือกันและกันขึ้นมาระดับหนึ่งก่อน เพื่อให้เกิดความเป็นทีม Kotter & Cohen (2002) และมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) ด้วยการนำทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจง ทำความเข้าใจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ให้แก่บุคลากรในองค์กร ทราบและตั้งมั่นบนความรู้สึกและสิ่งสร้างสรรค์เพื่อที่จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง สอดคล้องกับ Chen(1976) กล่าวว่า การเข้าร่วมทีมของตัวแทนหรือผู้เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงโดยที่องค์กรเป็นผู้เชิญทีมงานที่ปรึกษาที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาทำการศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และสะท้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการพัฒนาแผนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการหาแนวทางประเมินทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดของกระบวนการทำงาน ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานที่เหมาะสม โดยการประชุมวางแผน มอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่น ๆ ใน องค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team) ทั้งนี้ควรมีการกำหนดตัวผู้นำที่มีพลังอำนาจ สามารถนำพาทีมงานที่พร้อมรับมือสำหรับการปฏิบัติงานกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงได้ดี โดยใช้วิธีการ ดังนี้ 1) แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นและทุ่มเท 2) แสวงหาคนที่เหมาะสมมาร่วมทีม 3) สร้างแบบอย่างความน่าเชื่อถือและนำทำงานร่วมกัน 4) กำหนดวิธีการประชุมเพื่อลดภาวะเครียดและเพื่อเพิ่มความไว้วางใจ 5) ทุ่มเทพลังในการสร้างความเร่งรีบที่จะเปลี่ยนแปลง (Kotter & Cohen. 2002 : 70-71)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง หมายถึง การสร้างทีมที่จะเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างพลังอำนาจและสามารถสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวให้คนในองค์กรทำตาม โดยการกำหนดแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมงานที่มีพลังและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ โดยการ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประชุมวางแผน มอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบ ให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ด้วยการพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3. ขจัดอุปสรรค

การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) การปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างขององค์กรหรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ เพื่อขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำโดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จ (Kotter & Cohen. 2002 : 121-122) ซึ่งการปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่นการปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การปรับปรุงเทคโนโลยีหรือการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น เช่นคาดหมายว่าพนักงานจะก่อการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่ได้มอบอำนาจดำเนินการให้ การให้รางวัลและลงโทษ ซึ่งบีบให้คนส่วนหนึ่งต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตนหากเดินหน้าช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ ที่แยกว่านั้นคือ บางครั้งตัวผู้บังคับบัญชาเองกลายเป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงเพราะไม่กล้าตัดสินใจใดๆ ที่อาจยังผลให้บางกลุ่มบางคนไม่พอใจหรือไม่ บางครั้งอุปสรรคคือวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เคยมีการเผชิญหน้ากันตรงๆ เพื่อแก้ปัญหาแต่อาศัยผ่านความขัดแย้งมาด้วยการประนีประนอมมาตลอด (Chen : 1976) จนไม่มีใครกล้าเสนอวิธีแก้ปัญหาใหญ่ๆ ด้วยวิธีเผชิญหน้ากับปัญหาตรงๆ เช่นเดียวกับการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) หากไม่มีการสื่อสารให้คนในองค์กร ไม่รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังจะเกิดขึ้นและองค์กรต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายใดมาก่อน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเข้ามาถึงจริงๆ จะมีแนวโน้มของการต่อต้านเกิดขึ้นได้มาก ฉะนั้นนั้นต้องมีการสื่อสารให้คนรู้ตัวแต่เนิ่น ๆ โดยใช้วิธีการ คือ 1) ใช้คำพูดเรียบง่ายแต่โดนใจ 2) ทบทวนฝึกฝนก่อนจะสื่อสารกับสมาชิกอย่างเข้าใจถึงความรู้สึกผู้อื่น 3) ควรกล่าวถึงความวิตกกังวล โกรธและไม่ไว้วางใจเพื่อกระตุ้นให้คนรู้สึกว่าคุณจะอยู่แบบเดิมไม่ได้แล้ว 4) กำจัดช่องทางการสื่อสารที่ไร้ประโยชน์เพื่อเปิดทางให้ข้อมูลที่สำคัญ 5) ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Kotter & Cohen. 2002 : 121-122) เช่นเดียวกับการมอบอำนาจให้คนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Empowering others to act on vision) ผู้นำต้องหมั่นตรวจสอบว่ามีอุปสรรคอะไรขวางกั้นการเปลี่ยนแปลงแล้วลงมือขจัดอุปสรรคที่ตรวจพบทันที ถ้าอุปสรรคอยู่ที่ระบบการบริหารงานบุคคลต้องปรับแก้ ถ้าอุปสรรคอยู่ที่ตัวคนบางคนต้องเปลี่ยนคน เมื่อพบว่าพนักงานคนใดทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริงต้องรีบให้รางวัล

การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จย่อมต้องใช้เวลานานหลายปีหรือนับสิบปี แต่หากผ่านไปหนึ่งหรือสองปีแล้วผู้คนยังไม่เห็นหรือยังไม่ได้นลองชั้ชนะระยะสั้นเลย พวกเขาจะค่อยๆ ถอยกลับไปเข้ากลุ่มที่ต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นภายในเวลาที่นับเป็นเดือนหรือไม่เกินหนึ่งปี ต้องสร้างชัยชนะระยะสั้นให้ทุกคนได้เห็นการสร้างชัยชนะระยะสั้นเพราะไม่มีอะไรจะกระตุ้นคนได้มากเท่าความสำเร็จ หากผู้คนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลายาวนาน พวกนิยมนิยมคิดลบจะเข้ามามีบทบาท และจารีตประเพณีดั้งเดิมที่รอจังหวะหวอนกลับอยู่แล้วก็จะกลับมาแทนที่ผู้บริหารควรเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนับสนุนหรือจูงใจให้คนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์กรด้วยการการมอบอำนาจในการดำเนินงานให้ เครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ และร่วมมือกันในการขจัดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงานการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการ ได้แก่ 1) การจัดหาบุคคลที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มาสนับสนุนให้ ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่น โดยเล่าถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาว่าเราผ่านมันมาได้ ฉะนั้นคุณก็น่าจะผ่านได้ แน่นนอน 2) การเห็นถึงคุณค่าและให้รางวัลแก่สมาชิกเมื่อประสบความสำเร็จในงานที่ทำเพื่อเสริมสร้าง ความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง 3) การตอบรับที่จะช่วยสมาชิกให้เห็นภาพการดำเนินงานและ สามารถตัดสินใจ 4) จัดหาหน้าที่ใหม่ให้แก่เจ้านายเพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง (Kotter & Cohen. 2002 : 145-146)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขจัดอุปสรรค หมายถึง การให้อำนาจที่จะทำการ เปลี่ยนแปลงเพื่อขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่งที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ โดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความ คืบหน้าและสิ่งทีประสพผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายและชัดเจน มีการเริ่ม บริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสพผลสำเร็จให้ไ้ระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป ด้วย การทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะพร้อมกับการให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

#### 4. รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงจะถาวรถ้าคนในองค์กรใช้ในการทำงานและในการดำเนินชีวิตอยู่ ทุกเมื่อเชื่อกัน ระยะเวลาหล่อหลอมและรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Refreezing) เป็นขั้นตอน ของการหล่อหลอมสภาพใหม่ และรักษาสภาพสร้างควมยั่งยืนให้แก่การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ โดยที่ผู้นำ เป็นผู้วางแผนสร้างเทคนิคการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Cook & Hunsaker. 2001 : 540-541; Lewin. 1951)สอดคล้องกับ Schein(1973) กล่าวว่าพฤติกรรมที่แสดงออกภายหลังการ ละลายพฤติกรรมเป็นขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิม ไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงปรารถนา คือ การผสมผสานลักษณะของพฤติกรรมทั้งเก่าและใหม่เข้าด้วยกัน อย่างกลมกลืน กลายเป็นพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ อีกทั้ง Chen(1976) กล่าวว่าภารกิจรักษาการ เปลี่ยนแปลงให้คงอยู่มั่นคงในองค์กรโดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคนและการประเมินผล การดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักถึงปัญหา อุปสรรคข้อขัดข้องและนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที อีกทั้ง Kotter & Cohen (2002) ให้ความเห็นว่า ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง(Institutionalizing changes in the culture) การทำให้การ เปลี่ยนแปลงคงสภาพอยู่ในองค์กร (Institutionalizing new approaches) เมื่อการเปลี่ยนแปลง บรรลุผลสำเร็จลงแล้ว ต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงดำรงคงอยู่ภายในองค์กรโดยการปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่องตลอดไป โดยใช้วิธีการ 1) เสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไม่หยุด 2) แสดงให้ พนักงานใหม่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเอาใจใส่อย่างจริงจัง 3) เลื่อนขั้นคนที่ทำงานสอดคล้อง

กับมาตรฐานใหม่ให้อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ 4) บอกเล่าถึงประสบการณ์  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน หมายถึง การรักษาสภาพ สร้างความยั่งยืนและการดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่มั่นคงในองค์การ โดยที่ผู้ดำเนินการวางแผนสร้างเทคนิคการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ทุกคนและควรประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการ ตระหนักถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องและนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที จนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์การในที่สุด

#### 2.4.4 การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลง

พัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะขั้นตอนของ การสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนั้นขั้นตอนกระบวนการพัฒนาการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ผู้วิจัยประยุกต์ใช้จากแนวคิดนักวิชาการ ดังนี้

พลสุข หิงคานนท์ (2540 : 243-248) ได้กล่าวว่าการพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็นขั้นตอน การวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย
2. การศึกษาสภาพปัญหาการจ้องการ
3. การสร้างรูปแบบการจ้องการวิทยาลัยในขั้นต้น
4. การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นต้นโดยการประชุมกับ

ผู้ทรงคุณวุฒิ

5. ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

วรรณเศียร (2545 : 46) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลอง หมายถึง กระบวนการในการ สร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง
3. การร่างแบบจำลอง
4. การตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547 : 73-84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการ จัด การศึกษาแบบ กระจายอำนาจสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติ การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542” โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยโดยศึกษาเอกสารและแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

2. การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของสถานศึกษาและสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบ กระจายอำนาจในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสัมมนา ผู้ทรงคุณวุฒิ และ การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ(2548; 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของ  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ของ  
 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษา มี  
 รายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ แนวคิดและ หลักการบริหาร  
 คุณภาพทั้งองค์กรโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือก เป็นโครงการนำร่อง  
 การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
 และการศึกษาสภาพจริงจากการรายงานประเมินตนเองของโรงเรียน ที่ผ่านการ ประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กรโดย  
 การสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลอง ระบบบริหาร  
 คุณภาพทั้งองค์กรด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แบบ เลือกตอบ  
 เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้ เทคนิคเดล ฟาย  
 จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้ รูปแบบจำลองจาก  
 ขั้นตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กรด้วยเทคนิคเดล  
 ฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหาร คุณภาพทั้งองค์กร  
 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงาน  
 ผลการวิจัยต่อไป

นอกจากนี้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนในฝัน นิวัตร์ นาคะเวช (2554 : 144) ได้  
 เสนอขั้นตอนการดำเนินการที่สอดคล้องกัน คือ

1. การศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วย ศึกษาและ  
 วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียน ในฝัน กรณี  
 ตัวอย่าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษาหรือสถานศึกษา
2. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน สนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ และ  
 ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา สถานศึกษา และการนิเทศโรงเรียนในฝัน
3. การตรวจสอบคุณลักษณะรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน โดยสอบถาม  
 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นมาตรฐานการประเมิน

### ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้หลายท่าน ดังนี้

จำลอง เงินดี (2544 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะที่ไม่ลึกซึ้งเหมือนทัศนคติ ความคิดเห็นนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการแสดงออกของทัศนคติก็ได้สังเกตและวัดได้จากคนแต่มีส่วนที่แตกต่างไปจากทัศนคติตรงที่ทัศนคตินั้นเจ้าตัวอาจจะตระหนักหรือไม่ตระหนักก็ได้

ทวี เสรมาญ (2550 : 35) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกซึ่งความรู้สึกที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือสถานการณ์ เป็นต้น ความคิดเห็นอาจจะเป็นไปในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อสิ่งนั้นก็ได้

สงวน คำรศ (2551 : 25) กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกโดยการพูดหรือ เขียนเกี่ยวกับทัศนคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมของบุคคล ความคิดเห็นไม่เหมือนทัศนคติตรงที่ไม่จำเป็นต้องแสดงความรู้หรือการแสดงพฤติกรรมที่จะตอบสนองต่อสิ่งหนึ่งเป็นคำพูดพร้อมเหตุผลที่บุคคลคิดขึ้นมาและถ้าไม่มีคนเห็นด้วยก็อาจเปลี่ยนคำพูดดังกล่าวได้ตั้งนั้นบุคคลที่มีทัศนคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ถ้าไม่แสดงความคิดเห็นออกมาก็จะไม่มีบุคคลใดทราบเลยว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติความเชื่อหรือค่านิยมเช่นใด

อรสา หนูกระแสร (2557 : 9) ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคลทางอารมณ์ ความรู้สึกหรือทางความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง โดยไม่ต้องมีหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้ เสมอไปแล้วนำไปสู่การแปลความหมาย หรือการคาดคะเน โดยอาศัยความรู้ อารมณ์ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมขณะนั้นเป็นพื้นฐานแสดงออก ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ อาจได้รับการ ยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ นอกจากนี้ความคิดเห็นยังอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและแสดงออก ได้ทั้งในทางบวกหรือทางลบก็ได้ผ่านทางคำพูด การเขียน หรือเครื่องหมายสัญลักษณ์ การสำรวจ ความคิดเห็นเป็นการศึกษาหาความรู้สึกของบุคคล กลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดง ความเชื่อและความรู้สึกใดๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน ความคิดเห็นเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งเรื่องเดียวกันก็ไม่จำเป็นที่บุคคลต้องมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกันเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่ได้รับว่ามีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ มากน้อยเพียงใด

Foster and Richard (1952 : 119) ได้สรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นว่าเกิดจากมูลเหตุ 2 ประการ คือ

1. ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของบุคคล หมู่คณะ เรื่องราวหรือสถานการณ์ต่างๆ โดย

ความคิดเห็นจะเกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการได้พบเห็นความคุ้นเคย ซึ่งถือว่าเป็นประสบการณ์ตรง และเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้ทำเป็นเว็บไซต์เป็นการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการได้ยินได้ฟังได้เห็นรูปถ่ายหรืออ่านจากหนังสือโดยไม่ได้พบเห็นของจริงถือว่าเป็นประสบการณ์ทางอ้อม

2. ระบบค่านิยมและการตัดสินค่านิยมที่หากแต่ละกลุ่มมีนิยามและการตัดสินค่านิยมไม่เหมือนกัน ความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ ก็จะแตกต่างกันไปด้วย

Feld M. P. Man (1971 : 3) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่า การสำรวจความคิดเห็นเป็นการศึกษา ความรู้สึกของบุคคล กลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใดๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายต่างๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน รวมทั้งในการฝึกหัดทำงานด้วยเพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปตามความพอใจของผู้ร่วมงาน

Best (1977 : 42) ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกด้านความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ด้วยการพูดการเขียน โดยมีพื้นฐานความรู้เดิม ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับตลอดจนสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นหลักในการแสดงความคิดเห็น

Oskamp (1977 : 119-133) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการก่อการเกิดความคิดเห็น นอกจากประสบการณ์ คือ

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและสรีระ ได้แก่ อวัยวะต่างๆ ของบุคคลที่ใช้รับรู้ความผิดปกติของอวัยวะความบกพร่องของอวัยวะสัมผัสมีผลต่อความคิดเห็นไม่ดีต่อบุคคลภายนอก

2. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือ เมื่อเป็นเด็กผู้ปกครองจะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและให้ข้อมูลแก่เด็กได้มาก ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นของเด็กด้วย

3. ทัศนคติและความคิดเห็นของกลุ่ม คือ เมื่อบุคลิกเจริญเติบโตย่อมจะมีกลุ่มและสังคม ดังนั้นความคิดของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิงหรือการอบรมสั่งสอนในโรงเรียน หน่วยงานที่มีความคิดเห็นเหมือนหรือแตกต่างกันย่อมจะส่งผลต่อความคิดเห็นของบุคคลด้วย

4. สื่อมวลชน คือ สื่อต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน อันได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสารเป็นปัจจัยอันหนึ่งที่มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคล

Hurlock (1995 : 145-148) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกด้านความรู้สึกสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นความรู้สึกเชื่อถือที่ไม่ได้อยู่บนความแน่นอนหรือความจริง แต่ขึ้นอยู่กับจิตใจบุคคลจะแสดงออกโดยมีข้ออ้าง หรือการแสดงเหตุผลสนับสนุน หรือปกป้องความคิดเห็นนั้น ความคิดเห็นบางอย่างเป็นผลของการแปลความหมายของข้อเท็จจริง ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะตัวของแต่ละคน เช่น พื้นความรู้ ประสบการณ์การทำงาน สภาพแวดล้อมและมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ การแสดงความคิดเห็นอาจจะได้รับการยอมรับ หรือปฏิเสธจากคนอื่นๆ ก็ได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกโดยการพูดหรือเขียนเกี่ยวกับทัศนคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ความคิดเห็นอาจจะเป็นไปในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อสิ่งนั้นก็ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

Foster (1952: 119) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นว่ามีมูลเหตุ 2 ประการ คือ

1. ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของบุคคลหมู่คณะเรื่องราวต่างๆ หรือสถานการณ์ความคิดเห็นเกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการได้พบเห็น ความคุ้นเคย อาจถือได้ว่าเป็นประสบการณ์ตรงและการได้ยินได้ฟังได้เห็นรูปถ่ายหรืออ่านหรืออ่านจากการหนังสือโดยไม่ได้พบเห็นของจริงถือว่าเป็นประสบการณ์ทางอ้อม

2. ระบบค่านิยมและการตัดสินค่านิยม เนื่องจากการกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและตัดสินใจค่านิยมไม่เหมือนกัน คนแต่ละกลุ่มจึงมีความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป

Oskamp (1977 : 119-133) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดเห็นดังนี้

1. ปัจจัยทางกรรมพันธุ์กรรมและสรีระ คือ อวัยวะต่างๆ ของบุคคลที่ใช้รับรู้ความผิดปกติของอวัยวะ ความบกพร่องของอวัยวะสัมผัส ซึ่งมีผลต่อความคิดเห็นไม่ติของบุคคลภายนอก

2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล คือ บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์ด้วยตนเอง การกระทำด้วยตนเองหรือไม่พบเห็น ทำให้บุคคลมีความตั้งใจและเกิดความคิดต่อประสบการณ์เหล่านั้นต่างกัน

3. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือเมื่อเป็นเด็กผู้ปกครองจะเป็นผู้มีอยู่ใกล้ชิดและให้ข้อมูลแก่เด็กได้มาก ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นของเด็กด้วย

4. ทัศนคติและความคิดเห็นของกลุ่ม คือเมื่อบุคคลเจริญเติบโตย่อมจะต้องมีกลุ่ม และสังคม ดังนั้นความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิงหรือการอบรมสั่งสอนของโรงเรียนหน่วยงานที่มีความคิดเห็นเหมือนกันหรือแตกต่างกัน ย่อมจะผลต่อความคิดเห็นของบุคคลด้วย

5. สื่อมวลชน คือสื่อต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนเราดังนั้นสื่อเหล่านี้ ซึ่งได้แก่ วิทยุโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสารวาร จึงเป็นปัจจัยอันหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นของบุคคล

### การวัดความคิดเห็น

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบได้ว่าการวัดความคิดเห็นนั้น มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

พระมหาเอกมร ฐิตปัญโญ (2554 : 14) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นและทัศนคติ มีความหมายและลักษณะต่าง ๆ ใกล้เคียงกันมาก ดังนั้นการวัด ความคิดเห็นจึงใช้วิธีการวัดทางทัศนคติได้ด้วย แต่เนื่องจากทัศนคติเป็นพฤติกรรมภายใน และไม่สามารถทราบได้เลยว่าบุคคลมีทัศนคติอย่างไร ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการอนุมานจากพฤติกรรมภายนอกที่บุคคลแสดงออกและมีวิธีการวัดหลาย ๆ อย่างด้วยกัน

การรายงานตนเองเป็นการวัดทัศนคติโดยวิธีการให้ผู้ถูกวัดรายงานตนเองถึงความรู้สึกทำที่ต่อสิ่งนั้นๆ อาจเป็นไปในรูปทางบวกหรือทางลบ ไม่ได้แยกวัดองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความคิด ความรู้สึก หรือด้านพฤติกรรม แต่จะวัดเพียง ดี-ไม่ดี สนับสนุน-คัดค้าน เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย มาตราวัด ทัศนคติแบบนี้แบ่งออกได้หลายประเภท เช่น มาตราวัดของ ลิเคิร์ท (Likert Scales) ได้

สร้างมาตรวัดทัศนคติโดยพัฒนามาจากของ Thurstone มีข้อความทั้งบวกและทางลบ ปะทะกัน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่งไปให้ผู้ตอบตัดสินว่าข้อความใดตรงกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด ซึ่งมี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่มีความเห็น ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่จากการใช้ มาตรวัดแบบนี้มักจะพบว่า ผู้ตอบที่ช่องไม่มีความเห็นเป็นส่วนมาก จึงมีการใช้คำว่าเห็นด้วยเพียงเล็กน้อยและไม่เห็นด้วยเพียงเล็กน้อย แทนคำว่าเฉยๆ เพื่อให้สามารถวัดความคิดเห็นของผู้ตอบได้

การสังเกตพฤติกรรมภายนอกของบุคคล เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้ทราบถึงทัศนคติของบุคคลได้ ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ประกอบด้วยเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายเพิ่มเติม และ นอกจากนั้นอาจจะใช้วิธีการต่างๆ ต่อไปนี้ เพื่อวัดทัศนคติหรือความคิดเห็น ได้แก่

1. การใช้วิธีการกึ่งสะท้อนภาพ เช่น การใช้ผู้ถูกศึกษาบรรยายภาพที่มองเห็นไม่ชัดเจน หรือใช้เติมคำ หรือข้อความหรือให้พูดคำใดคำหนึ่งทีนี้ขึ้นได้ทันทีหลังจากที่เสนอคำที่ต้องการวัด
2. ผลการทำแบบทดสอบแบบปรนัย คือ การเลือกคำตอบจากแบบทดสอบแบบปรนัย ในตัวเลือกที่ไม่ถูกต้อง และแสดงถึงความลำเอียงในเรื่องนั้น โดยจะต้องมีคำตอบที่ถูกต้องไว้ด้วย
3. การวัดจากปฏิกิริยาของร่างกาย เนื่องจากว่าขณะที่ร่างกายเกิดอารมณ์จะมีปฏิกิริยา ของร่างกายที่สามารถวัดได้ เช่น การใช้เครื่องวัดการตอบสนองของผิวหนัง การวัดจากอัตราการเต้นของหัวใจ การบีบตัวของหลอดเลือด การหดและการขยายตัวของม่านตา สิ่งเหล่านี้จะทำให้รู้ถึง ความเข้มข้นของทัศนคติ แต่ไม่สามารถบอกทิศทางว่าเป็นไปในทางลบหรือทางบวก
4. การวัดด้วยการแสดงออกทางใบหน้าแบบนี้ แบ่งเกณฑ์การวัดออกเป็นอาการของปาก กล่าวคือ ถ้าริมฝีปากโค้งขึ้นก็แสดงว่ามีความเห็นด้วย ถ้าริมฝีปากอยู่ในระดับแนวราบหรือปกติ แสดงว่าไม่แสดงความคิดเห็นหรือไม่แน่ใจ แต่ถ้าริมฝีปากโค้งลงกลางแสดงให้เห็นว่าไม่เห็นด้วย การวัดความคิดเห็น หรือทัศนคติส่วนใหญ่จะใช้วิธีการแบบรายงานตนเอง เพราะสามารถจัดเก็บ ข้อมูลได้จากคนกลุ่มใหญ่ ซึ่งอาจกระทำได้โดยการสัมภาษณ์ ซึ่งมีทั้งแบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะ คำถามไว้ให้ เลือกตอบ และลักษณะคำถามที่ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ หรือ อาจใช้แบบสอบถามซึ่งสามารถใช้ได้รวดเร็ว ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปอธิบายได้กว้างขวาง แต่มี ข้อจำกัด เพราะอาจได้ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริงกับพฤติกรรมของเขา เนื่องจากบุคคลเกิดความ ระมัดระวัง ในการตอบแบบสอบถาม เพราะฉะนั้น การวัดทัศนคติจึงควรใช้หลาย ๆ วิธีประกอบกัน เพื่อช่วยเสริมข้อบกพร่องในวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

พระมหาเอกมร รุติปัญญา (2554 : 16) ได้กล่าวถึงมาตรวัดทัศนคติและความคิดเห็นที่ใช้กัน อยู่แพร่หลายมี 4 วิธี คือ

1. วิธีของเธอร์สตัน (Thuston's method) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดออกเป็นปริมาณแล้ว เปรียบเทียบตำแหน่งของความคิดเห็นหรือทัศนคติไปในทางเดียวกันและเสมือนว่าเป็น Scale ที่มีช่วงห่างเท่ากัน (Equal-appearing intervals)

2. วิธีของกัตต์แมน (Gutman 's scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นในแนว เดียวกัน และสามารถจัดอันดับของทัศนคติสูง-ต่ำ แบบเปรียบเทียบกันและกันได้ จากอันดับต่ำสุด ถึงสูงสุดได้

และแสดงถึงการสะสมของข้อความความคิดเห็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. วิธีจำแนกแบบ เอส ดี สเกล (Semantic differential scale) เป็นวิธีการวัดทัศนคติหรือความคิดเห็น โดยอาศัยคู่คำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้าม (Bipolar adjective) เช่น ดี-เลว, ชยัน-ชี้เกียจ เป็นต้น

4. วิธีของไลเคิร์ต (Likert's method) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดทัศนคติและความคิดเห็นที่ นิยมแพร่หลาย เพราะว่าเป็นวิธีสร้างมาตรวัดที่ง่าย ประหยัดเวลา ผู้ตอบสามารถแสดงทัศนคติ ในทางชอบหรือไม่ชอบ โดยจัดอันดับความชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งอาจมีคำตอบให้เลือก 4 หรือ 5 คำตอบ และให้คะแนน 5, 4, 3, 2, 1 หรือ +2, +1, 0, -1, -2 ตามลำดับ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวัดความคิดเห็น เป็นการประเมินการแสดงออกทางด้านความรู้สึกของแต่ละบุคคลในการตัดสินใจ ประเมินค่า หรือแสดงทรรศนะเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมเป็นองค์ประกอบ ทางการพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานทางด้านความรู้ ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม และข้อมูลข่าวสารของแต่ละบุคคลซึ่งไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว

#### แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการประเมิน

ในปี ค.ศ. 1981 คณะกรรมการด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่ง ประกอบด้วยผู้แทนของสมาคมวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา / ระดับมัธยมศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ได้พัฒนาและกำหนดมาตรฐานสำหรับการประเมินผลระบบ แผนงาน โครงการและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยคณะกรรมการนี้ได้พัฒนาเกณฑ์ที่มีคุณภาพสำหรับการประเมินผล ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ (McMilan & Schumacher. 2001 citing Owen. 1993 : 41 - 45)

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลได้ข้อมูลตามต้องการมุ่งเน้นในด้านของผลการประเมินที่ต้องให้ข้อมูลหรือสารสนเทศตามที่ใช้ผลการประเมินต้องการและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้ ประกอบด้วย

1.1 การระบุผู้นำไปใช้ (Audience Identification) ในการประเมินผลมีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับฟังข้อมูลจากผู้นำไปใช้โดยตรงกับเรื่องที่จะประเมินและควรระบุให้ชัดเจนถึงความ ต้องการของผู้นำไปใช้โดยตรงนั้นๆ ผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการระบุไว้ หรือได้รับการกำหนดไว้เพื่อให้สามารถบ่งชี้ ความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินได้นั้นคือผู้ประเมินต้องระบุผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินได้ ครบถ้วนเพื่อให้ผู้ประเมินได้ประเด็นที่สมบูรณ์

1.2 ความเชื่อถือได้ของผู้ประเมินผล (Evaluator Credibility) ผู้ที่ดำเนินการ ประเมินผล จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้รับความไว้วางใจ (Trustworthy) และ มีศักยภาพที่สามารถ

ดำเนินการประเมินผลได้เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นที่ยอมรับควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการดำเนินการประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินบรรลุถึงความน่าเชื่อถือสูงสุดและเป็นที่ยอมรับ

1.3 ขอบเขตและการเลือกสารสนเทศ (Information Scope and Selection) ขอบเขตสารสนเทศควรระบุคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินและควรตอบสนองกับความต้องการและความสนใจของผู้นำไปใช้สารสนเทศที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องช่วยในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมินโดยสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้

1.4 การตีความหมายที่มีคุณค่า (Valuation Interpretation) หลักการเหตุผล และกระบวนการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการตีความหมายของผลการประเมินควรอธิบายอย่างระมัดระวัง เชื่อถือได้ เพื่อนำไปสู่คุณค่าของการประเมินกล่าวคือผลที่ได้จากการกระบวนการประเมินและความ เป็นเหตุผลที่ใช้ในการแปลผลที่ได้จากการค้นพบในการ ประเมิน ควรจะอธิบายด้วยความระมัดระวัง และมีความกระจ่างชัดเจน เพื่อให้การตัดสินใจ คุณค่าเป็นไปอย่างชัดเจน

การนำมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ไปใช้นั้นควรมี ความชัดเจนในความต้องการของผู้นำข้อมูลไปใช้ ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับขอบเขตและการเลือกสารสนเทศควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการประเมินสอดคล้องกับความต้องการความสนใจของผู้นำไปใช้ และการอธิบายผลการประเมินนั้นต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลและเชื่อถือได้

2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะต้องเป็นจริง ประหยัด และมีข้อความที่เหมาะสมมาตรฐานความเป็นไปได้ประกอบด้วย การดำเนินงานที่มีการฝึกปฏิบัติ ความสามารถทางการเมืองและประสิทธิผล ด้านต้นทุน ประกอบด้วย

2.1 มีวิธีการที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Procedure) กระบวนการในการประเมินจะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการและได้รับสารสนเทศที่เพียงพอ โดยให้เกิดอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินการที่น้อยที่สุด

2.2 มีความเท่าทันต่อบรรยากาศทางการเมือง (Political Viability) การประเมิน ควรได้รับการวางแผนและมีการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันจะช่วยในการป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินเกิดความลำเอียงซึ่งจะทำให้ผิดไปจากความเป็นจริงหรือทำให้เกิดการใช้ผลการประเมินอย่างไม่ถูกต้อง

2.3 มีประสิทธิผลและคุ้มค่า (Cost Effectiveness) การประเมินควรจะมี ประสิทธิภาพและให้สารสนเทศที่มีคุณค่าอย่างเพียงพอและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การนำมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ไปใช้นั้นกระบวนการ ประเมินต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการมีส่วนร่วมวางแผนการประเมิน ผลการประเมินมี ประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อดำเนินการให้ เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับจริยธรรมและคำนึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้องและผู้ได้รับผลกระทบ จากผลการประเมินผลมาตรฐานเหล่านี้คือข้อตกลงที่เป็นทางการ ข้อขัดแย้งที่น่าสนใจซึ่งเปิดเผยให้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สาธารณชนมีสิทธิรู้ได้ตามสิทธิของมนุษย์ และปฏิกริยาร่วมกันของมนุษย์และควรมีการรายงานผลด้วยความยุติธรรม ประกอบด้วย

3.1 การประเมินอย่างเป็นธรรมและมีความสมบูรณ์ (Complete and Fair Assessment) ในรายงานการประเมินข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและบันทึกไว้แล้วนั้น ควรจะบอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมินเพื่อให้จุดแข็งได้รับการพัฒนาให้เด่นชัดขึ้นและในขณะเดียวกันข้อจำกัดควรได้รับการปรับปรุง

3.2 ความเอาใจใส่ในข้อขัดแย้ง (Conflict of Interest) ความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลเป็นสิ่งที่ควรยอมรับด้วยความจริงใจและเปิดเผยต่อกัน ทั้งนี้ไม่ควรนำความขัดแย้งไปใช้ในกระบวนการและผลลัพธ์ของการประเมินงานผลการประเมินนั้นข้อมูลควรมีความสมบูรณ์ โดยบอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมินและกระบวนการประเมินผลนั้นต้องประเมินด้วยความยุติธรรม

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ให้ข้อมูล เกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่าได้ กำหนดว่าวิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้องโดยผู้ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ต้องสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริงมีความเที่ยงตรงแหล่งข้อมูลมีความเชื่อถือได้โดยให้ข้อมูลตามความเป็นจริงใช้วิธีวิเคราะห์และเสนอผลการประเมินที่ถูกต้อง ไม่ลำเอียง ความเป็นปรนัย ประกอบด้วย

4.1 การบรรยายงาน (Program Documentation) สิ่งที่ต้องการประเมินซึ่ง อาจจะเป็นแผนงานหรือโครงการนั้นควรได้รับการบรรยายอย่างชัดเจนและถูกต้องเพื่อให้แผนงานและโครงการนั้นมีการบ่งชี้ชัดเจนน

4.2 การวิเคราะห์บริบท (Context Analysis) บริบทของสิ่งที่ต้องการประเมิน จะต้องได้รับการตรวจสอบว่ามีรายละเอียดเพียงพอด้วยทั้งนี้บริบทเหล่านี้ อาจจะมีอิทธิพลต่อสิ่งที่ต้องการประเมิน

4.3 การบรรยายเป้าหมายและวิธีดำเนินการ (Described Purposes and Procedures) เป้าหมายและกระบวนการของการประเมินควรได้รับการบรรยายไว้อย่างชัดเจนอันจะทำให้เกิดความสะดวกและความชัดเจนต่อการกำกับติดตาม

4.4 สารสนเทศที่มีความเที่ยง (Reliable Information) ความเที่ยงของ สารสนเทศควรได้รับการพัฒนาหรือเลือกใช้ในลักษณะที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสารสนเทศที่ได้รับมีความเชื่อถือได้หรือมีความตรงเพียงพอโดยสามารถวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์ ที่ต้องการวัด

การนำมาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) ไปใช้นั้นควรใช้วิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเชื่อถือได้มีการรายงานผลที่ชัดเจนตรวจสอบได้

ผู้วิจัยได้นำหลักการประเมินตามแนวคิดของคณะกรรมการด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation)

ประเทศสหรัฐอเมริกา มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อประเมิน ระดับของการบรรลุผลตาม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษานี้เท่านั้น เมื่อผู้ยึดถือเห็นไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการ 4 ด้าน ตามเกณฑ์ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) หมายถึงรายละเอียด และแนวทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน มีความชัดเจน ตรงตามความต้องการของผู้ใช้และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริง ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติและสามารถนำไปใช้พัฒนาได้อย่างเหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบัน

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน มีความสอดคล้องเหมาะสมกับหลักการบริหารสถานศึกษา นโยบาย สภาพบริบท และบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ผ่านการสร้างและพัฒนาตามตามหลักการ ถูกต้องตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา มีรายละเอียด แนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพียงพอต่อการนำไปประยุกต์ใช้

## 2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน

#### 2.6.1.1 งานวิจัยในประเทศ

วารสาร เมืองพวน (2551 : 65) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 361 คน เลือกโดยการสุ่มอย่างเป็นระบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า ค่าความเชื่อมั่นในส่วนวัฒนธรรมสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ .94 และ .95 ตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

ดวงดาว บุญกอง (2553 : 127) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อ

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการเรียนการสอน เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 3) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม จำนวน 207 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (X) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1.ระดับความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน เรียงจากลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านการตัดสินใจ 2. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 3. วัฒนธรรมโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร พบว่า 4.1 วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4.2 วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ในด้านการจัดการเรียนการสอน มี 3 ด้าน คือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความไว้วางใจ และด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน สามารถร่วมกันทำนายสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ในด้านการจัดการเรียนการสอนได้ ร้อยละ 51.70 4.3 วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ในด้านเพื่อนร่วมงาน มี 3 ด้าน วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สามารถร่วมกันทำนายสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ในด้านเพื่อนร่วมงาน ได้ร้อยละ 50.00 4.4 วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ในด้านผู้บังคับบัญชา มี 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านการตัดสินใจ และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สามารถร่วมกันทำนายสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพ

กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ในด้านมีอำนาจ ได้ร้อยละ 79.00 4.5 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานครด้านในความมั่นคงก้าวหน้า มี 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความมีคุณภาพ ด้านความไว้วางใจ ด้านความหลากหลายของบุคลากร และ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สามารถร่วมกันทำนายสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานครในด้านความมั่นคงก้าวหน้า ได้ร้อยละ 50.00

รักษศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553 : 95) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน 2) ศึกษาและเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 368 คน เลือกโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาและขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามวัฒนธรรมโรงเรียน และแบบสอบถามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความเชื่อมั่น 0.97 และ 0.96 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน คำนวณด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทาง สังคมศาสตร์ (SPSS for Windows) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. วัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 2. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าโดยรวมมีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแตกต่างกันเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ทั้ง 3 ขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 4. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 5. วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

รัชพร สระสม (2554 : 116) ได้ศึกษาการวิเคราะห์เปรียบเทียบการส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะของผู้บริหารกับวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1.คุณลักษณะของผู้บริหารสังกัดกรุงเทพมหานคร 2.วัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3.คุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 4. วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร สังกัดกรุงเทพมหานคร และ 5. การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิเคราะห์เปรียบเทียบการส่งผลกระทบของคุณลักษณะของผู้บริหาร สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 205 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและครู จำนวน 820 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะของผู้บริหารสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. วัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3. คุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารในภาพรวม ด้านลักษณะทางสังคม ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และด้านลักษณะทางกาย 4. วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านความร่วมมือในการวางแผนและความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการได้รับความสนับสนุนจากองค์กรท้องถิ่น ด้านการบริหารอาคารสถานที่และการตัดสินใจระดับโรงเรียนด้วยหลักประชาธิปไตย ด้านความมีระเบียบและความมีวินัย และด้านการมีเป้าหมายและมีความคาดหวังที่ชัดเจน 5. คุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลซึ่งกันและกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวณิต สุระสังข์ (2554 : 72) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครูในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประกอบด้วยจำนวนครูทั้งสิ้น 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่คะแนนเฉลี่ย (K) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) ผลการวิจัยปรากฏว่า 1. วัฒนธรรมโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการยอมรับ ด้านความหลากหลายของบุคลากรและด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 2. ประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้ดังนี้ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและด้านความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้ง 10 ด้าน เรียงอันดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้ดังนี้

ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนและด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรี เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฉันทยาภรณ์ พาพลงาม (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศโรงเรียนตามการรับรู้ของครูและเจ้าหน้าที่โรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 393 โรงเรียน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครู 1 คน เจ้าหน้าที่ 1 คน ในแต่ละโรงเรียนรวมทั้งหมด 796 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 51-60 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มี ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21-30 ปี และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มี ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-10 ปี และปฏิบัติงานใน โรงเรียนขนาดกลาง 2) ผลการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศโรงเรียนตามการรับรู้ของครูและเจ้าหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียนพิจารณาตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน อายุ ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามเพศ ระดับการศึกษาและสถานภาพการทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ เมื่อพิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศโรงเรียนพิจารณาตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน อายุ ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน พิจารณาตามเพศ สถานภาพการทำงานและประสบการณ์การทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ผลการศึกษาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 6 ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน และ 7 ตัวแปรบรรยากาศโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปรและมีทิศทางบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำแบบร่วมมือกับความเป็นเอกภาพของจุดประสงค์ และมิติการเรียนการสอนกับมิติการทำงานร่วม มีค่าสูงสุด 6) ผลการศึกษาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร 6 ตัวแปรของวัฒนธรรมโรงเรียนกับตัวแปร 7 ตัวแปรของบรรยากาศโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปรและมีทิศทางบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มิติสิ่งแวดล้อมกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบร่วมมือมีค่าสูงสุด

สุธามาศ สุธีรวุฒินานนท์ (2554 : 64) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก จำนวน 94 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ตามอายุตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต) ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

p. 170) จำนวน 94 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 92 สถิติที่ใช้ได้แก่ค่าร้อยละ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ผลการศึกษาพบว่า 1. วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะอยู่ในระดับมากที่สุดด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก 2. วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก โดยรวมจำแนกตามอายุ ตำแหน่งและประสบการณ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนภรณ์ เข้มทอง (2554 : 102) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 3) วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัยครั้งนี้คือโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 110 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการและครู ผู้สอน รวมทั้งสิ้น 440 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) สถิติที่ใช้ได้แก่ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ รูปแบบพฤติกรรม ปทัสถานและมาตรฐาน ประวัติสถานศึกษา ความเชื่อและค่านิยม 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อย ด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมโรงเรียนทุกด้านส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมโรงเรียนรายด้านพบว่า (1) ประวัติสถานศึกษาส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี (2) ความเชื่อส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อย ด้านองค์กร (3) ค่านิยมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร (4) ปทัสถานและมาตรฐานส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี (5)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รูปแบบพฤติกรรมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี

ณัฐวรรณ พุ่มยิ๊งดี (2556 : 230) ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) ผลการยืนยันรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่างคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 36 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแห่งละ 20 คนประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน และบุคลากร จำนวน 10 คน รวมทั้งหมดจำนวน 720 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบตรวจรายการ 3. ผลการยืนยันรูปแบบ พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

สัมฤทธิ์ ทองทับและอุทัย ภิรมย์รื่น (2557 : 77) ได้ศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์วัฒนธรรมโรงเรียนความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนและพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ประชากรได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนระดับประถมศึกษา 370 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารโรงเรียน ครูหัวหน้าวิชาการและครู ผู้สอน จำนวน 1,130 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็น 5 ระดับมีค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับ.84 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์เนื้อหา Multiple regression analysis และ Path Analysis ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์วัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษามีสามองค์ประกอบคือ 1) วัฒนธรรมโรงเรียน 2) คุณภาพการศึกษาและ 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียนมีองค์ประกอบย่อยคือ 1) วัฒนธรรมการบริหารโรงเรียน 2) วัฒนธรรมของคณะกรรมการสถานศึกษา 3) วัฒนธรรมของครู 4) คุณภาพของหลักสูตร 5) คุณภาพของผู้เรียน 6) คุณภาพของสิ่งแวดล้อม 7) ประสิทธิภาพการวัดผลและประเมินผลและ 5) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีระดับการดำเนินการในระดับมากทั้ง 3 ด้านที่ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.30 2) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยวัฒนธรรมโรงเรียนคุณภาพการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ด้านวัฒนธรรมโรงเรียนและคุณภาพการศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาร้อยละ 100 และเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียนร้อยละ 94.53

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วนิดา เทียงสงค์ (2557) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพและขนาดของโรงเรียนและ 3) ศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อการส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 55 คนและครูผู้สอนได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จำนวน 330 คน รวมทั้งสิ้น 385 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนโดยยึดทฤษฎีวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง 0.50-0.87 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.82 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสถิติค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ผลการวิจัยพบว่า 1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน จำแนกตาม สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่าโรงเรียนทุกขนาดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3. การศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่ามีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุด

นันทพร แสงอุไร (2557) ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน 23 คน ครู 191 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา 81 คน ของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล (World Class Standard School) แบบเข้มข้น (Intensive School) จำนวน 37 โรงเรียนและ (4) การประเมินความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 15 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมินและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัย

ระหว่างควอไทล์ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วย 10 องค์ประกอบได้แก่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.ภาวะผู้นำ 2.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3.การวางแผนกลยุทธ์ 4.กระบวนการและระบบ 5.การทำงานเป็นทีม 6.การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ 7.ผลลัพธ์ขององค์กร 8.ความเชื่อ 9.ค่านิยม และ 10.รูปแบบพฤติกรรม 2) การตรวจสอบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาและการประเมินความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 15 คน โดยการสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) พบว่ามีเหมาะสมและมีความถูกต้อง

ภัทรา นพคุณ (2560 : 74)ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2. ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3. ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปีการศึกษา 2558 จำนวน 379 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 9 ด้านและมีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน โดยอันดับแรกคือด้านความรู้สึกร่วมกัน รองลงมาคือ ด้านความหลากหลายและอันดับสุดท้ายคือ ด้านเป้าหมายของโรงเรียน 2. ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 9 รายการ และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 รายการ โดยลำดับแรกคือ ด้านประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน รองลงมาคือ ด้านผลการดำเนินงานเพื่อ แก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคลากรในโรงเรียน และอันดับสุดท้ายคือ ด้านผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน 3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการมอบอำนาจ ( $x_2$ ) ความหลากหลาย ( $x_{10}$ ) เป้าหมายของโรงเรียน ( $x_1$ ) การตัดสินใจ ( $x_3$ ) ความเอื้ออาทร ( $x_8$ ) ความรู้สึกร่วมกัน ( $x_4$ ) และความมีคุณภาพ ( $x_6$ ) ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 84.30

เนตรนภา โพธิ์สว่าง (2561 : 311) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและเพื่อตรวจสอบโมเดลเชิงสาเหตุ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งยังศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่หนึ่งการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาโรงเรียนดีเด่น ระยะที่สองการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.25-0.76 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าสายชั้นหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,621 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ผลการวิจัยพบว่า 1. โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การยกย่องและการให้รางวัล และการประเมินคุณภาพ ซึ่งมีปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยภายนอก 2. ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืน (Chi-Square=1618.64, df =11445, P-value=,0.070. RMSEA = 1.00, GFI =.97, AGFI =.96, Largest Standardized Residual=0.13) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เป็นดังนี้อิทธิพลทางตรง ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การยกย่องและการให้รางวัล ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการยกย่องและการให้รางวัล โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 6 ตัวแปร สามารถอธิบายวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนได้ร้อยละ 15

### 2.6.1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Pakinson (1991) ได้ศึกษาเรื่องการทดสอบความเชื่อมั่นโครงสร้างทางปัจจัยของวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนหลายประการ ได้แก่ งานการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานประเมินผลการสอน และงานพัฒนาความร่วมมือกันในการทำงานเป็นหมู่คณะของบุคลากรในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Orora & Onyang (1989) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและบทบาทของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ 1. การร่วมมือพัฒนากลุ่มในระหว่างการทำงาน 2. การที่บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชน เริ่มเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียน 3. การมีสัจธรรมในการปรับปรุงชุมชน นอกจากนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยังมีสาเหตุจากการมีส่วนร่วมในการจัดการการวางแผน และการบริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนากลุ่ม

Johnson (1990) ได้ศึกษาบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาทีมงานเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า ภายในโรงเรียนได้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนหลายด้าน ได้แก่ การร่วมมือกันในระหว่างสมาชิก ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิกเพิ่มขึ้น การปรับปรุงชุมชนการปรับปรุงสัจธรรมของตนเองซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีองค์ประกอบมาจากการมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคลากร การวางแผน การปฏิบัติงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การได้รับความช่วยเหลือด้านการบริหารของโรงเรียน

Shaw (1991: 770-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียนระหว่างโรงเรียนเทศบาลกับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเทศบาลกับโรงเรียนมัธยมศึกษา และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวกับค่านิยมของครูในโรงเรียนโดยเฉพาะเรื่องค่านิยมและความมุ่งมั่นในการทำงาน พบว่า โรงเรียนเทศบาลมีระดับความมุ่งมั่นในการทำงานสูงกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาและการเปลี่ยนแปลงปรับตัวเป็นค่านิยมเบื้องต้นของความมุ่งมั่นในการทำงาน

Feirasen (1992 : 2341-A) ได้ศึกษาเรื่องการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างประวัติโรงเรียน พบว่า การรักษาวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกันซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 7 ประการ ที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน การมอบอำนาจที่ชัดเจน การลงโทษอย่างยุติธรรม ประเพณีของโรงเรียนที่ยึดถือ ความรู้สึกเอื้ออาทรเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

Pang (1998) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีคุณภาพยอดเยี่ยมในฮ่องกง โดยสอบถามจากครู 554 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 44 แห่ง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนยอดเยี่ยมกับโรงเรียนที่ดีว่ามีค่านิยมทางวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไรโดยในโรงเรียนยอดเยี่ยม พบว่า ผู้ปกครองชอบโรงเรียนเหล่านี้มากกว่าโรงเรียนอื่นๆ คณะครูมีระดับในการยอมรับค่านิยมโรงเรียนสูง มีวัฒนธรรมแข็ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมทางวิชาชีพ และวัฒนธรรมแบบวิชาชีพพรากการ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมกับกลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างผู้ปฏิบัติ ในด้านการรับรู้ค่านิยมในโรงเรียน พบว่า ครูมีความเชื่อร่วมกันอย่างกว้างขวาง รวมทั้งค่านิยมแบบราชการมีความสัมพันธ์กับความมีเหตุผลและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีองค์ประกอบที่หลากหลายที่เป็นแนวพฤติกรรมปฏิบัติที่มีส่วนช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจในลักษณะการทำงาน แสดงให้เห็นข้อตกลงร่วมกัน เช่น ค่านิยม ความเชื่อ การทำงานเป็นทีม การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การยกย่องและการให้

รางวัล และการประเมินคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนเหล่านี้จะเป็นกุญแจสำคัญหลักในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้สำเร็จ

## 2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

### 2.6.2.1 งานวิจัยในประเทศ

เชมทัศน์ ศรีจิตพิพัฒน์กุล (2553 : 102) การนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) ศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญและแบบสอบถาม ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กที่ สร้างขึ้นมามีความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างและหลักวิชามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวน 2 ขั้นตอน 35 แนวปฏิบัติ ได้แก่ 1) ขั้นสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว เช่น แสดงให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น สรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำทายและเอื้อ ประโยชน์แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน 4) ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่คนในองค์การ เช่น สื่อสาร วิสัยทัศน์แก่องค์การด้วยคำพูดที่เรียบง่ายไม่เป็นวิชาการมากเกินไป 5) ขั้นขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เช่น ใช้ระบบการเห็นคุณค่าเพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดมุมมองที่ดี 6) ขั้นสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น เช่น ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จอันดับแรกก่อน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 7) ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น ใช้สถานการณ์ใหม่สร้างกระแสในการเปลี่ยนแปลง 8) ขั้นรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ เช่น การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งของครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องโปร่งใสเพื่อให้สอดคล้องกับบทสถานการณ์ใหม่

ยุวดี ยี่มรอด (2559 : 87) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 2) คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จำนวน 12 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้โรงเรียนละ 8 คน คือผู้อำนวยการจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 4 คนและครูผู้สอนจำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของคอตเตอร์ (Kotter) และคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้างความรู้สึว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน และรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร 2) คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้พื้นฐานในยุคนิจิทัตและความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ศิวัสสา จันท (2560 : 328) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 5) เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์ข้อมูล

ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการ ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้ 1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับดีมาก 2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดจันทบุรีพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วมและการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบได้แก่การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรมี 4 องค์ประกอบได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสาร และสุดท้ายปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญแก่ บุคคล นอกจากนี้พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำโดยปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอีกทั้งยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรและส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรอีกด้วย 2) ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรโดยปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรและยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรโดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน 4. ผลการวิเคราะห์เนื้อหาของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่าด้านอิทธิพลทางตรงปัจจัยภาวะผู้นำการสื่อสารในองค์กรวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ระดับ 0.01 5. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีมีความไม่แปรเปลี่ยน โดยทั้งเทศบาลและองค์กรบริหารส่วนตำบลมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน แต่ขนาดน้ำหนักที่มีอิทธิพลในโมเดลต่างกันเพียงเล็กน้อยสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในเทศบาลและองค์กรบริหารส่วนตำบล

### 2.6.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Cox & De Frees (1991 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรของโรงเรียน 10 โรงเรียนในมลรัฐ Maine พบว่า โรงเรียนเหล่านี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่อง โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนในกระบวนการวิชาต่างๆ ให้กับนักเรียน นำวิธีการสอนใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน จัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่และสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่างๆ ทั้งองค์กรเอกชนและนอกโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นมีส่วนประกอบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1. ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งตัวอาจารย์และตัวนักเรียน การกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การเปลี่ยนแปลงในส่วนของคุณาจารย์ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน คณาจารย์ต้องเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนที่สอดคล้องกับการกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนด้วย 2. การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบ การใช้เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษารวมทั้งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การแก้ปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการกำหนดอำนาจกับตำแหน่งต่างๆ ตามโครงสร้างใหม่ที่เกิดขึ้น 3. การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องกระทำต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเรียนรู้ในการบริหารจัดการที่จะต้องสอดคล้องกับเวลาและบุคลากรให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมิใช่เห็นเพียงมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งผลักดัน แล้วบุคลากรในสถานศึกษาที่เหลือเพียงแต่รับทราบการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ 4. การแสวงหางบประมาณการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยงบประมาณสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร

Terziovski (2002) ได้ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกลยุทธ์นวัตกรรม 3 แบบ คือ กลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) และที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) และแบบผสมผสาน Integrated) ที่มีต่อความเป็นเลิศด้านผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์แบบที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นกลยุทธ์การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องเหมาะสมกับการพัฒนาปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าและผลิตภาพในโรงงาน ส่วนกลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงเหมาะที่จะนำมาใช้เพื่อเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยี ส่วนกลยุทธ์แบบผสมผสานคือมีทั้งแบบรุนแรงและแบบค่อยเป็นค่อยไปในั้นส่งผลน้อยต่อความเป็นเลิศของผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แนะนำให้ผู้จัดการใช้กลยุทธ์นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่องเป็นหลักในการผลักดันการพัฒนาปรับปรุง และใช้กลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงในช่วงเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์ บริการหรือกระบวนการ

Brandt and Sommer (2013) ศึกษาเรื่อง The 4-by-10 ruler of change: A practical framework for managing change มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบต่างๆ ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง, ศึกษากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีวิเคราะห์และสังเคราะห์ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน พบว่าองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบใหญ่ๆ ดังนี้ 1) การศึกษาและเตรียมการเบื้องต้น หมายถึง การให้ข้อมูลชี้ชัดถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในการเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารที่มีพื้นฐานข้อมูลจากข้อเท็จจริงลงไปในระดับบุคคลของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การ และสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง เพื่อความร่วมมือของคนในองค์การ 2) การออกแบบงานเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อสะดวกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การลงมือปฏิบัติและรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องโดยสร้างมาตรฐานและความชัดเจนของงาน จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสมแก่งาน มีการสื่อสารระหว่างบุคลากรตลอดเวลาเพื่อป้องกันอุปสรรคที่ไม่เปิดเผย และเป็นการสร้างพันธะผูกพันระหว่างทีมงานการเปลี่ยนแปลง 4) การบูรณาการการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่ในงานประจำและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยใช้การสื่อสารถึงผลลัพธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและปรับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปรับแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เป็นระบบมีมาตรฐานและคุณภาพเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ในองค์การตลอดไป

Gilley et al. (2009 : 75-94) ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การการจูงใจ การสื่อสารและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษา พบว่า 1) มีความสัมพันธ์กันระหว่างประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง การแนะนำดูแล การให้รางวัล การสื่อสาร การจูงใจ ความผูกพันและทีมงานในระดับสูงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.53 2) ผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณขั้นตอนโดยมีตัวแปรตามคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล พบว่า ตัวแปรการแนะนำดูแล การสื่อสาร การจูงใจ และการสร้างทีมงานสามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 57.9 ( $R = 0.579$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) จากการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ขั้นตอนครั้งที่ 2 มีตัวแปรตามคือ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล พบว่าผลการศึกษาที่ได้ใกล้เคียงกับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณครั้งแรก ดังนี้ ตัวแปรการแนะนำดูแล การสื่อสาร การจูงใจและการสร้างทีมงานสามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 57.6 ( $R = 0.576$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรการสื่อสารมีอิทธิพลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ( $\beta = 0.31, p < 0.001$ ) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำขององค์การยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การอีกด้วย

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นรูปแบบ วิธีการหรือขั้นตอนที่เหมาะสมที่ใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นการพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า วัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเองและมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ที่ทำให้บุคลากรมีแนวทางในการประพฤติปฏิบัติในแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน

บุคลากรในโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินการเพื่อให้กิจการของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนไปในทิศทางที่ต้องการ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนที่สำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทเฉพาะแต่ละองค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ 1.ค่านิยม 2.ความเป็นแบบอย่าง 3. ทักษะการบริหาร 4. การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม 5. นโยบายและการวางแผน 6. พฤติกรรมคนในองค์กร 7. ความเสมอภาค 8. การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสิ่งที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้สำเร็จและยั่งยืน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีจุดมุ่งหมาย เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

โดยรายละเอียดการดำเนินงานของขั้นตอนการวิจัยแต่ละขั้นตอนได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

ขั้นตอน	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้
1. ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 13,442 คน 1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 100 คน และครูผู้สอน 324 คน รวม 424 คน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้โปรแกรม G* Power และการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม 3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร จำนวน 100 คน และครูผู้สอน จำนวน 324 คน รวมทั้งหมด จำนวน 424 ฉบับ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้
	4.การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน(Confirmatory Factor Analysis:CFA)	
2.พัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	<p>2.1 ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้รับผิดชอบงานฝ่ายการบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน</p> <p>จำนวน 24 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)</p> <p>เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการเข้าสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวันเวลาที่กำหนดและนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล</p> <p>2.2 ยกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร</p> <p>2.3 ตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยใช้ประเด็นคำถามเพื่อตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เก็บรวบรวมข้อมูลจากการบันทึกการสนทนากลุ่มจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 9 คน</p>	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้
3. ศึกษาความคิดเห็นของ ผู้บริหารต่อกระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร	1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 437 คน  1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 209 คน ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 กลุ่มตัวอย่างได้มาจาก การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ของ Taro Yamane(1973 : 727-728)และกลุ่มอย่างง่าย (Simple random Sampling)	การเปลี่ยนแปลงที่ ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ผ่านการประเมิน โดย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	2. เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย แบบประเมิน กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิด การประเมินตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน  3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 209 คนเพื่อศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารที่ มีต่อกระบวนการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย(Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation)	

### ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรม โรงเรียน

#### สังกัดกรุงเทพมหานคร

ในการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 นี้ เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้ความตรงเชิงโครงสร้างของ  
องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร นั้นมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 437 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 437 คน และครูผู้สอน จำนวน 13,005 คน รวมทั้งสิ้น 13,442 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 100 คนและครูผู้สอน 324 คน รวม 424 คน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้โปรแกรม G\* Power (พุลพงษ์ สุขสว่าง: 2556) โดยกำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 ซึ่งเป็นค่า gold standard ของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเมื่อทำการทดสอบตระกูลโคสแควร์ ที่ยอมรับในระดับสากลนั้น ได้มีการกำหนดไว้ดังนี้ ค่า effect size เท่ากับ 0.1 หมายถึงมีขนาดอิทธิพลในระดับเล็ก (small) ค่า effect size เท่ากับ 0.3 หมายถึงมีขนาดอิทธิพลในระดับปานกลาง (medium) ค่า effect size เท่ากับ 0.5 หมายถึงมีขนาดอิทธิพลในระดับใหญ่ (large) ซึ่งส่วนใหญ่จะนิยมค่า effect size เท่ากับ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ค่าอำนาจทดสอบ (power of test) เท่ากับ 0.80 (Hair et al., 2010) ค่าองศาอิสระของตัวแปร (df) เท่ากับ 36 ที่คำนวณจากสูตร  $df = NI(NI+1)/2$  เมื่อ NI คือตัวแปรสังเกตได้เท่ากับ 8 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 424 คน

จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 สุ่มกลุ่มโซนละ 50% ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Sampling) โดยโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครแบ่งออกเป็นเขตการปกครองตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งหมด 6 กลุ่มโซน กลุ่มกรุงเทพมหานครกลาง จำนวน 9 เขต กลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 10 เขต กลุ่มกรุงเทพเหนือ จำนวน 7 เขต กลุ่มกรุงเทพตะวันออก จำนวน 9 เขต กลุ่มกรุงเทพมหานครเหนือธนบุรี จำนวน 8 เขต และ กลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ จำนวน 7 เขต

ได้เขต(โซน)ตามการปกครอง กลุ่มกรุงเทพมหานครกลาง จำนวน 4 เขต กลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 5 เขต กลุ่มกรุงเทพเหนือ จำนวน 4 เขต กลุ่มกรุงเทพตะวันออก จำนวน 4 เขต กลุ่มกรุงเทพมหานครเหนือธนบุรี จำนวน 4 เขต และ กลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ จำนวน 4 เขต

ขั้นที่ 2 แบ่งกลุ่มตัวอย่าง เป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 100 คน และครู จำนวน 324 คน รวม 424 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น

ขั้นที่ 3 สุ่มอย่างง่าย (Simple random Sampling) โดยคิดสัดส่วนตามจำนวนของผู้บริหารและครูโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่กำหนดในขั้นตอนที่ 3 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มโซน	เขตปกครอง		โรงเรียน		ผู้บริหาร		ครู	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.กลุ่ม กรุงเทพ กลาง	9	4	8	5	5	5	68	7
2.กลุ่ม กรุงเทพใต้	10	5	31	18	18	18	386	38
3.กลุ่ม กรุงเทพ เหนือ	7	4	27	15	15	15	619	60
4.กลุ่ม กรุงเทพ ตะวันออก	9	4	50	28	28	28	1,052	102
5.กลุ่มกรุงธน เหนือธนบุรี	8	4	32	18	18	18	365	36
6.กลุ่มกรุงธน ใต้	7	4	29	16	16	16	825	81
	50	25	177	100	100	100	3,319	324

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ใช้ศึกษา จำแนกเป็น 8 องค์ประกอบ รวมทั้งสิ้น 39 ข้อคำถาม ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบด้านค่านิยม 5 ข้อ

องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง 6 ข้อ

องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร 4 ข้อ

องค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม 5 ข้อ

องค์ประกอบที่ 5 องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน 4 ข้อ

องค์ประกอบที่ 6 องค์ประกอบด้านพฤติกรรมคนในองค์กร 6 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบที่ 7 องค์ประกอบด้านความเสมอภาค 5 ข้อ

องค์ประกอบที่ 8 องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 4 ข้อ

โดยแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ข้อเป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) จำนวน 5 ระดับโดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550 : 77)

คะแนน	ระดับความเหมาะสม
5	หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
3	หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
2	หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
1	หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

### 3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยดำเนินการดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 3.1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.3 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 8 องค์ประกอบ

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.5 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้ทรงคุณวุฒิใช้หลักการพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้ (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2553 : 196-197)

คะแนน	+1	แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
คะแนน	0	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
คะแนน	1	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สูตร	$IOC = \frac{\sum R}{N}$		
เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ นิยามศัพท์เฉพาะ
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.6 ผู้วิจัยนำผลจากผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและนิยามศัพท์(Index Item-Objective Congruence: IOC)

ซึ่งกำหนดค่า IOC ของข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยต้องมีค่ามากกว่า 0.5 ทุกข้อ คำถามและดำเนินการแก้ไขข้อคำถามตามที่คุณเชี่ยวชาญแนะนำ เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์

ผลการหาค่า IOC ของข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่า 1.00 ทุกข้อคำถาม โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. แก้ไขข้อคำถามบางข้อให้ตรงและสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ผู้วิจัยกำหนดไว้
2. แก้ไขข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกันในด้านประเด็นคำถามให้กระชับขึ้น โดยข้อคำถามที่มีความหมายใกล้เคียงกันมารวมเป็นข้อเดียวกัน
3. แก้ไขภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามให้มีความเป็นวิชาการ เพื่อผู้ตอบแบบสอบถามอ่านแล้วเข้าใจได้ง่ายขึ้น

3.7 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.8 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้(Try Out) กับผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คนและนำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” ตามวิธีของ Cronbach’s Alpha Coefficient (อ้างในพรรัตน์ ลีกิจวัฒน์. 2553 : 204)

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ	$\alpha$	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	k	หมายถึง	จำนวนข้อในแบบสอบถาม
	$S_i^2$	หมายถึง	ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนในข้อคำถามข้อที่ i
	$S^2$	หมายถึง	ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.926 และมีค่าความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ค่านิยม เท่ากับ 0.83 2) ความเป็นแบบอย่าง เท่ากับ 0.88 3) ทักษะการบริหาร เท่ากับ 0.89 4) การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เท่ากับ 0.80 5) นโยบายและการวางแผน เท่ากับ 0.93 6) พฤติกรรมคนในองค์กร เท่ากับ 0.89 7) ความเสมอภาค เท่ากับ 0.95 8) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เท่ากับ 0.79

3.9 จัดทำแบบสอบถามและนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนธันวาคม 2563 - มกราคม 2564 โดยมีการดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย จากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 424 คน

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมแบบสอบถาม จำนวน 424 ฉบับ ด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ไปยังผู้บริหาร จำนวน 100 คน และครูและครูหัวหน้าฝ่ายบุคคล จำนวน 324 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 424 คน โดยนำส่งทางไปรษณีย์พร้อมแนบซองติดแสตมป์เพื่อให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนมาทางไปรษณีย์

4.3 ผู้วิจัยจัดเก็บแบบสอบถามโดยผู้ตอบแบบสอบถามจัดส่งกลับมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์และผู้วิจัยเดินทางไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

4.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา จำนวน 424 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการจัดกระทำกับข้อมูลเพื่อหาสถิติต่างๆ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) มาอธิบายหรือบรรยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย จำนวนความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ตามเกณฑ์ของ ธาณินทร์ ศิลป์จารุ (2550 : 77)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าเฉลี่ย	แปลผล
4.51 - 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.51 - 4.50	เห็นด้วยมาก
2.51 - 3.50	เห็นด้วยปานกลาง
1.51 - 2.50	เห็นด้วยน้อย
1.00 - 1.50	เห็นด้วยน้อยที่สุด

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ(Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีรายละเอียดดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 53-55)

### 5.2.1 ข้อตกลงเบื้องต้น

(1) ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์อยู่ในมาตรอันตรภาคเป็นอย่างน้อย (ยุทธ ไกยวรรณ. 2556 : 73) โดยตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในมาตรอันตรภาค

(2) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\* Power 3 (พุฒพงศ์ สุขสว่าง. 2556 : 18) โดยกำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 ซึ่งเป็นค่า gold standard ของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเมื่อทำการทดสอบตระกูลไคสแควร์ ที่ยอมรับในระดับสากล นั้น ได้มีการกำหนดไว้ดังนี้ ค่า effect size เท่ากับ 0.1 หมายถึง มีขนาดอิทธิพลในระดับเล็ก(small) ค่า effect size เท่ากับ 0.3 หมายถึง มีขนาดอิทธิพลในระดับปานกลาง (medium) ค่า effect size เท่ากับ 0.5 หมายถึงมีขนาดอิทธิพลในระดับใหญ่ (large) ซึ่งส่วนใหญ่จะนิยมค่า effect size เท่ากับ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ค่าอำนาจทดสอบ(power of test) เท่ากับ 0.80 (Hair et al., 2010) ค่าองศาอิสระของตัวแบบ (df)เท่ากับ 36 ที่คำนวณจากสูตร  $df = NI(NI+1)/2$  เมื่อ NI คือ ตัวแปรสังเกตได้เท่ากับ 8 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 424 คน

(3) ค่า Kaiser-Mayer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO หรือ MSA) ใช้พิจารณาข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ว่า ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 โดยเทียบกับเกณฑ์ดังนี้

ค่า KMO 0.80 ขึ้นไป	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบมากที่สุด
KMO 0.70-0.79	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบมาก
KMO 0.60-0.69	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
KMO 0.50-0.59	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
KMO น้อยกว่า 0.50	ไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบควรตัดทิ้ง

(4) ค่า Barlett's test of sphericity ต้องมีค่า Chi-square, df, และค่า p-Value ตามเกณฑ์ระดับความกลมกลืน ถ้าพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (ยุทธ ไกยวรรณ. 2556 : 74) ค่า Barlett's เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

test of sphericity ของข้อมูลองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าเท่ากับ 490.31 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.00 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

### 5.2.2 การตรวจสอบความตรงของโมเดล

การตรวจสอบความตรงของโมเดล โดยการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้เกณฑ์สถิติวัดระดับความกลมกลืน ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงกำหนดค่าดัชนีและเกณฑ์การวิเคราะห์

ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน	เกณฑ์	อ้างอิง
$\chi^2/df$	<2.00	Byrne et al.(1989) ; Sahoo (2019)
p-value	>0.05	Ghasemi & Zahediasl (2012)
GFI	>0.90	Joreskog et al., (2016)
AGFI	>0.90	Schumacker & Lomax (2016)
RMSEA	<0.05	Joreskog et al., (2016)
RMR	<0.05	Schumacker & Lomax (2016)

## ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

การพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนดังนี้

### 2.1 ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

#### 2.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จากสถานศึกษา จำนวน 8 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมเป็นจำนวน 24 คน โดยพิจารณาจากสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติดังนี้ เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 3 รอบ ระดับดีมาก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ดังตารางที่ 3.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 3.4** รายชื่อสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 3 รอบ ระดับดีมาก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) จำนวน 8 โรงเรียน

ชื่อโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	ขนาดโรงเรียน
โรงเรียนประชานิเวศน์ (ฝ่ายประถมศึกษา)	1,634	ใหญ่
โรงเรียนพลมานีย์	893	ใหญ่
โรงเรียนจินดาบำรุง	797	กลาง
โรงเรียนวัดบึงบัว	462	กลาง
โรงเรียนวัดภาษี	420	กลาง
โรงเรียนวัดใต้ (ราษฎร์นริมิตร)	249	เล็ก
โรงเรียนคชเผือกอนุสรณ์	325	เล็ก
โรงเรียนวัดสัมพันธวงศ์	110	เล็ก

### 2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วย 1. สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง มี 4 ประเด็นคำถาม 2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง มี 7 ประเด็นคำถาม 3. ขจัดอุปสรรค มี 6 ประเด็นคำถาม 4. รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน มี 2 ประเด็นคำถาม

### 2.1.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
4. ปรับแก้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
5. นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คนได้พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity)และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Item-Objective Congruence : IOC)
6. นำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Item-Objective Congruence : IOC)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งกำหนดค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการประเมินต้องมีค่ามากกว่า 0.5 ทุกข้อคำถามและดำเนินการแก้ไขข้อคำถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์

ผลการหาค่า IOC ของแบบประเมินที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่า 1.00 ทุกข้อคำถาม โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ปรับนิยามศัพท์และแก้ไขข้อคำถามบางข้อให้ตรงและสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

7. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำไปสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

#### 2.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะครูศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 8 โรงเรียน จำนวน 24 คน
2. ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการขอเข้าสัมภาษณ์ไปยังผู้ให้ข้อมูล
3. ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดวันเวลาและสถานที่ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสะดวกให้สัมภาษณ์
4. ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักตามวันเวลาที่กำหนด
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์กลับมาเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 2.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 24 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

### 2.2 ยกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยดำเนินการยกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างในขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลจากการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนในขั้นตอนที่ 2.1 มายกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

2. ยกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วยความเป็นมาและวัตถุประสงค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ส่วนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

### 1. องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

- (1.1) ค่านิยม
- (1.2) ความเป็นแบบอย่าง
- (1.3) ทักษะการบริหาร
- (1.4) การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม
- (1.5) นโยบายและการวางแผน
- (1.6) พฤติกรรมคนในองค์กร
- (1.7) ความเสมอภาค
- (1.8) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

### 2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

- (2.1) ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง
- (2.2) ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง
- (2.3) ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค
- (2.4) ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

### ส่วนที่ 3 การนำไปใช้ในระดบนโยบาย และระดับปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การนำไปใช้ในระดบนโยบาย
2. การนำไปใช้ในระดับปฏิบัติ
3. นำร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4. ปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ไปตรวจสอบในขั้นตอนต่อไป

### 2.3 ตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

#### มมหานคร

การตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้นำร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ยกร่างไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบโดยผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อวิพากษ์วิจารณ์ ข้อเสนอแนะต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเกี่ยวกับการพัฒนา กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้มาโดยการเลือก

แบบเจาะจง(Purposive Sampling) จำนวน 9 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ผู้สอนในระดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่สำเร็จระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่มีวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน
3. ศึกษานิเทศก์ ที่สำเร็จระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญ ซึ่งทำหน้าที่นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาที่เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

### 2.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ประเด็นคำถามปลายเปิดตรวจสอบ(ร่าง)กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 ประเด็นดังภาคผนวก ข โดยมีกระบวนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. วิเคราะห์ สังเคราะห์ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร เพื่อกำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่ม
2. สร้างประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์
3. นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขประเด็นในการสนทนากลุ่ม เพื่อนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มต่อไป

### 2.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะ ครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อ เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญปรากฏในภาคผนวก ก เพื่อร่วมการสนทนา กลุ่ม (Focus Group)
2. ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมเอกสารร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
3. ผู้วิจัยดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ 14 พฤษภาคม 2564 เวลา 09.00-12.00 น. ด้วยระบบออนไลน์ (Zoom Meeting) โดยดำเนินการสนทนากลุ่ม มี ขั้นตอนดังนี้

- 3.1 ผู้ดำเนินรายการแนะนำผู้วิจัย อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
- 3.2 ผู้ดำเนินรายการกล่าวถึงกำหนดการและจุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 ผู้วิจัยนำเสนอความเป็นมาของการวิจัยและผลการวิจัย และร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

3.4 ผู้ดำเนินรายการและผู้เชี่ยวชาญเริ่มการสนทนากลุ่ม ตามประเด็นคำถาม

3.5 ผู้ดำเนินรายการสรุปผลการสนทนากลุ่มและกล่าวขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ

### 2.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยประมวลแนวคิดและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อนำไปประเมินตามขั้นตอนต่อไปโดยผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

## ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

### 3.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร คือผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 437 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 437 คน

3.2.1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 209 คน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของTaro Yamane (1973: 727-728) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5%

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  แทน ขนาดของประชากร

$e$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

เมื่อ  $N = 437$

$e = 0.05$

เมื่อแทนค่า จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{437}{1 + 437(0.05)^2}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$= 208.84$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ 209 คน

โดยมีกระบวนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ แบ่งโรงเรียนออกเป็นเขตการปกครองตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งหมด 6 กลุ่มโซน กลุ่มกรุงเทพมหานครกลาง จำนวน 41 โรงเรียน กลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 58 โรงเรียน กลุ่มกรุงเทพเหนือ จำนวน 46 โรงเรียน กลุ่มกรุงเทพตะวันออก จำนวน 131 โรงเรียน กลุ่มกรุงเทพมหานครเหนือธนบุรี จำนวน 91 โรงเรียน และกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 70 โรงเรียน และใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิ ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มโซน	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
1.กลุ่มกรุงเทพกลาง	41	20
2.กลุ่มกรุงเทพใต้	58	28
3.กลุ่มกรุงเทพเหนือ	46	22
4.กลุ่มกรุงเทพตะวันออก	131	62
5.กลุ่มกรุงเทพมหานครเหนือธนบุรี	91	44
6.กลุ่มกรุงเทพใต้	70	33
รวม	437	209

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดการประเมินตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) จำนวน 3 ข้อ ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) จำนวน 3 ข้อ ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) จำนวน 3 ข้อ และด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) จำนวน 3 ข้อ รวมทั้งหมด 12 ข้อ เป็นแบบประเมินประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถาม ดังนี้

คะแนน

ระดับ

- |   |   |
|---|---|
| 5 | ความเป็นประโยชน์/เป็นไปได้/เหมาะสม/ถูกต้องมากที่สุด |
| 4 | ความเป็นประโยชน์/เป็นไปได้/เหมาะสม/ถูกต้องมาก       |
| 3 | ความเป็นประโยชน์/เป็นไปได้/เหมาะสม/ถูกต้องปานกลาง   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- |   |  |
|---|--|
| 2 | ความเป็นประโยชน์/เป็นไปได้/เหมาะสม/ถูกต้องน้อย       |
| 1 | ความเป็นประโยชน์/เป็นไปได้/เหมาะสม/ถูกต้องน้อยที่สุด |

### 3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาเอกสาร ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

3.3.2 ดำเนินการสร้างแบบประเมินโดยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดการประเมินตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน คือ ด้านความเป็นประโยชน์(Utility Standard) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard)

3.3.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบประเมินและนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.3.4 นำแบบประเมินไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คนได้พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Item-Objective Congruence: IOC)

3.3.5 นำผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Item-Objective Congruence: IOC)

ซึ่งกำหนดค่า IOC ของแบบประเมินที่ใช้ในการประเมินต้องมีค่ามากกว่า 0.5 ทุกข้อคำถามและดำเนินการแก้ไขข้อคำถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ เพื่อให้ได้แบบประเมินที่สมบูรณ์ ผลการหาค่า IOC ของแบบประเมินที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. แก้ไขข้อคำถามบางข้อให้ตรงและสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ผู้วิจัยกำหนดไว้
2. แก้ไขข้อคำถามที่มีความหมายใกล้เคียงกันมารวมเป็นข้อเดียวกัน

3.3.6 ผู้วิจัยนำแบบประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนมิถุนายน 2564 โดยมีการดำเนินการดังนี้ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะกรรมการ

อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขออนุญาต เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ การข่งในเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ยูได้เห็นใบเซอร์โษษณหน้าราคา ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในการขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแบบประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน จำนวน 209 คน

3.4.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 3.1 และคิวอาร์โค้ดในการตอบแบบประเมินผ่าน Google Forms ไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 209 คน

3.4.3 จัดเก็บแบบสอบถามจากระบบ Google Forms ได้ข้อมูลจากระบบ Google Forms จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์แบบประเมิน โดยใช้สถิติ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปแปลผลของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ตามเกณฑ์ของ ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2550: 77)

โดยการแปลความหมายของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนทั้งรายข้อและรายรวม มีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 23-24)

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้อง
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็น 3 ตอนดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียนของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

4.1.3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียนของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

4.2 ผลการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร

4.2.1 ผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

4.2.2 ผลการยกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร

4.2.3 ผลการตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

4.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

**4.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและตัวชี้วัดขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1.3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรม  
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
นำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

#### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ที่เป็นผู้บริหาร หัวหน้างานฝ่ายบุคคลและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 424 คน  
จำแนกตามเพศ อายุและระดับการศึกษา ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดย  
แสดงผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ค่าความถี่	ค่าร้อยละ
เพศ		
ชาย	122	28.77
หญิง	302	71.23
รวม	424	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	62	14.62
31 – 40 ปี	135	31.84
41 – 50 ปี	143	33.73
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	84	19.81
รวม	424	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	192	45.28
ปริญญาโท	229	54.01
ปริญญาเอก	3	0.71
รวม	424	100.00

จากตารางที่ 4.1. พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 302 คน  
คิดเป็นร้อยละ 71.23 เป็นเพศชาย 122 คน คิดเป็นร้อยละ 28.77 และเมื่อจำแนกตามอายุพบว่าอายุ  
41-50 ปี มีมากที่สุด จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 33.73 รองลงมาอายุ 31-40 ปี จำนวน 135 คน  
คิดเป็นร้อยละ 31.84 รองลงมาอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 84 คน ร้อยละ 19.81 และอายุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้อยกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 14.62 และเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าปริญญาโท มีมากที่สุด จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 54.01 รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 45.28 และปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.71

#### 4.1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร (n=424)

ที่	องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม			อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	ค่านิยม	4.72	0.41	มากที่สุด	8
2	ความเป็นแบบอย่าง	4.80	0.34	มากที่สุด	1
3	ทักษะการบริหาร	4.79	0.37	มากที่สุด	3
4	การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม	4.75	0.37	มากที่สุด	5
5	นโยบายและการวางแผน	4.80	0.37	มากที่สุด	2
6	พฤติกรรมคนในองค์กร	4.74	0.39	มากที่สุด	6
7	ความเสมอภาค	4.78	0.37	มากที่สุด	4
8	การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	4.74	0.40	มากที่สุด	7
	รวม	4.76	0.30	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.30) โดยทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือความเป็นแบบอย่าง ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.34) รองลงมาคือนโยบายและการวางแผน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.37) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือค่านิยม ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D.=0.41)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัด  
วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านค่านิยม

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ  
ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ด้านค่านิยม(n=424)

ที่	ตัวชี้วัดด้านค่านิยม	ระดับความเหมาะสม			อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความค่า	4.76	0.45	มากที่สุด	2
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์	4.78	0.43	มากที่สุด	1
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ถูกต้อง	4.70	0.53	มากที่สุด	3
4	บุคลากรในสถานศึกษา ควรเชื่อว่าการ ปฏิบัติงานเป็นแนวคิดหลักที่ต้องร่วมกัน ยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นแบบแผน	4.68	0.52	มากที่สุด	4
5	บุคลากรในสถานศึกษา ควรปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง จนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะของ สถานศึกษา	4.66	0.55	มากที่สุด	5
รวม		4.72	0.41	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของตัวชี้วัด  
ด้านค่านิยมภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D.=0.41) โดยทุกตัวชี้วัดด้านค่านิยมมี  
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยมาก  
เป็นอันดับ 1 คือ บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์  
( $\bar{X} = 4.78$ , S.D.=0.43) รองลงมาคือบุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษา  
เป็นสิ่งที่มีความค่า ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D.=0.45) และตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือบุคลากรในสถานศึกษา  
ควรปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D.=0.55)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัด  
วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเป็นแบบอย่าง

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ  
ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ด้านความเป็นแบบอย่าง(n=424)

ที่	ตัวชี้วัดด้านความเป็นแบบอย่าง	ระดับความเหมาะสม			อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรวางตัวอย่าง เหมาะสมทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน	4.73	0.47	มากที่สุด	6
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรแต่งกายสุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ	4.80	0.41	มากที่สุด	3
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีกิจกรรมรยาทที่ สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม	4.80	0.44	มากที่สุด	5
4	บุคลากรในสถานศึกษาควรพูดจาไพเราะไม่ พูดจាក้าวร้าวหยาบคาย	4.82	0.41	มากที่สุด	2
5	บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ	4.87	0.34	มากที่สุด	1
6	บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ ยอมรับและศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชน	4.80	0.42	มากที่สุด	4
รวม		4.80	0.34	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของตัวชี้วัด  
ด้านความเป็นแบบอย่าง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.34) โดยทุกตัวชี้วัดด้าน  
ความเป็นแบบอย่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่า  
ตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ  
วิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D.=0.34) รองลงมาคือบุคลากรในสถานศึกษาควรพูดจาไพเราะไม่พูดจา  
ก้าวร้าวหยาบคาย ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D.=0.41) และตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือบุคลากรในสถานศึกษา  
ควรวางตัวอย่างเหมาะสมทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D.=0.47)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัด วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะการบริหาร

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะการบริหาร (n=424)

ที่	ตัวชี้วัดด้านทักษะการบริหาร	ระดับความเหมาะสม			อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานของสถานศึกษา	4.77	0.44	มากที่สุด	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงบประมาณของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้	4.80	0.42	มากที่สุด	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.78	0.44	มากที่สุด	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.80	0.46	มากที่สุด	2
	รวม	4.79	0.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของตัวชี้วัดด้านทักษะการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D.=0.37) โดยทุกตัวชี้วัดด้านทักษะการบริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.37) รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.46) และตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.=0.44)

5. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัด วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ  
ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (n=424)

ที่	ตัวชี้วัดด้านทักษะการบริหาร	ระดับความเหมาะสม			อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	สถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	4.71	0.46	มากที่สุด	5
2	สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนและการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.74	0.46	มากที่สุด	4
3	สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.77	0.45	มากที่สุด	2
4	สถานศึกษาควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารภายในสถานศึกษาแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.76	0.44	มากที่สุด	3
5	สถานศึกษาควรจัดให้มีวิธีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ภายในสถานศึกษา	4.77	0.44	มากที่สุด	1
	รวม	4.75	0.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของตัวชี้วัดด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D.=0.37) โดยทุกตัวชี้วัดด้านทักษะการบริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่ารายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ สถานศึกษาควรจัดให้มีวิธีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.=0.40) รองลงมาคือ สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.=0.45) และรายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือสถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D.=0.46)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อตัวชี้วัดขององค์ประกอบ  
วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านนโยบายและการวางแผน

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ  
องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ด้านนโยบายและการวางแผน( $n=424$ )

ที่	ตัวชี้วัดด้านนโยบายและการวางแผน	ระดับความเหมาะสม			อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.81	0.40	มากที่สุด	1
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษา	4.78	0.42	มากที่สุด	4
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	4.80	0.41	มากที่สุด	2
4	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	4.80	0.41	มากที่สุด	3
	รวม	4.80	0.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของตัวชี้วัด  
ด้านนโยบายและการวางแผน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.37) โดยทุกตัวชี้วัด  
ด้านนโยบายและการวางแผน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นราย  
ตัวชี้วัดพบว่ารายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือบุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนด  
วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D.=0.40) รองลงมาคือบุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วม  
ในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.41) และรายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด  
คือ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.78$ ,  
S.D.=0.42)

7. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัด  
วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านพฤติกรรมคนในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ  
ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ด้านพฤติกรรมคนในองค์กร(n=424)

ที่	ตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมคนในองค์กร	ระดับความเหมาะสม			อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ	4.76	0.45	มากที่สุด	2
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเท	4.76	0.47	มากที่สุด	3
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบด้วยความสมัครใจ	4.69	0.55	มากที่สุด	6
4	บุคลากรในสถานศึกษาควรช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	4.75	0.46	มากที่สุด	4
5	บุคลากรในสถานศึกษาควรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความสมัครใจ	4.70	0.53	มากที่สุด	5
6	บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา	4.80	0.42	มากที่สุด	1
	รวม	4.74	0.39	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมคนในองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D.=0.39) โดยทุกตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมคนในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่ารายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือบุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.42) รองลงมาคือบุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D.=0.45) และรายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบด้วยความสมัครใจ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D.=0.55)

8. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเสมอภาค

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ  
ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ด้านความเสมอภาค (n=424)

ที่	ตัวชี้วัดด้านความเสมอภาค	ระดับความเหมาะสม			อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.77	0.44	มากที่สุด	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่นๆ	4.78	0.45	มากที่สุด	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน	4.81	0.41	มากที่สุด	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นต่างๆต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.77	0.47	มากที่สุด	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา	4.76	0.47	มากที่สุด	5
รวมเฉลี่ย		4.78	0.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของตัวชี้วัดด้านความเสมอภาค ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D.=0.37) โดยทุกตัวชี้วัดด้านความเสมอภาคมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่ารายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D.=0.41) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่นๆ ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D.=0.45) และรายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D.=0.47)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัด วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อ ตัวชี้วัดขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม(n=424)

ที่	ตัวชี้วัดด้าน การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	ระดับความเหมาะสม			อันดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรได้รับทราบข้อมูล ที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งใดได้เกิดขึ้น กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา	4.78	0.43	มากที่สุด	1
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังและ ร่วมกันประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนา สถานศึกษา	4.76	0.45	มากที่สุด	2
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและยอมรับในสิ่งที่ จะเกิดขึ้นโดยไม่คับข้องใจ	4.71	0.48	มากที่สุด	4
4	บุคลากรในสถานศึกษาควรเต็มใจที่จะปรับ วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง	4.72	0.48	มากที่สุด	3
รวม		4.74	0.40	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของ ตัวชี้วัดด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D.=0.40) โดยทุกตัวชี้วัดด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความ เหมาะสมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดพบว่ารายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ บุคลากรในสถานศึกษาควรได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งใดได้เกิดขึ้น กำลังเกิดขึ้นและที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D.=0.43) รองลงมาคือบุคลากรในสถานศึกษาควร เปิดใจรับฟังและร่วมกันประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D.=0.45) และรายตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือบุคลากรในสถานศึกษาควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คับข้องใจ ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D.=0.48)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.1.3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ค่านิยม ความเป็นแบบอย่าง ทักษะการบริหาร การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม นโยบายและการวางแผน พฤติกรรมคนในองค์กร ความเสมอภาคและการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังนี้

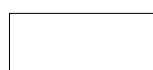
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$X^2$	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square)
$R^2$	หมายถึง	ค่าความเที่ยงของการพยากรณ์
P	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (goodness of fit index)
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index)
RMR	หมายถึง	ค่าดัชนีรากกำลังสองของค่าเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (root mean square error of approximation)
df	หมายถึง	องศาอิสระ (degree of freedom)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดล



หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้



หมายถึง ตัวแปรแฝง

สัญลักษณ์ที่ใช้ในตัวแปรแฝง

VA

หมายถึง

ค่านิยม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

IM	หมายถึง	ความเป็นแบบอย่าง
AS	หมายถึง	ทักษะการบริหาร
CE	หมายถึง	การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม
PP	หมายถึง	นโยบายและการวางแผน
PA	หมายถึง	พฤติกรรมคนในองค์กร
EQ	หมายถึง	ความเสมอภาค
FL	หมายถึง	การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

- a1 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นคุณค่า
- a2 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความหมาย
- a3 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ถูกต้อง
- a4 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษา ควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดหลักที่ต้องร่วมกันยึดถือ ปฏิบัติอย่างเป็นแบบแผน
- a5 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษา ควรปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะของสถานศึกษา
- b1 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรวางตัวอย่างเหมาะสมทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน
- b2 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ
- b3 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรมีกิจกรรมยามว่างที่สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม
- b4 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรพูดจาไพเราะไม่พูดจาก้าวร้าวหยาบคาย
- b5 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
- b6 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชน
- c1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานของสถานศึกษา
- c2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงบประมาณของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้
- c3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- c4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
- d1 หมายถึง สถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์
- d2 หมายถึง สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนและการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
- d3 หมายถึง สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
- d4 หมายถึง สถานศึกษาควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารภายในสถานศึกษาแบบบนลงล่าง และล่างขึ้นบน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- d5 หมายถึง สถานศึกษาควรจัดให้มีวิธีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ภายในสถานศึกษา
- e1 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- e2 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา
- e3 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา
- e4 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
- f1 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ
- f2 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเท
- f3 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบด้วยความสมัครใจ
- f4 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ
- f5 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความสมัครใจ
- f6 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา
- g1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างของแต่ละบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- g2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่นๆ
- g3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน
- g4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นต่างๆ ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา
- g5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา
- h1 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใดได้เกิดขึ้นกำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา
- h2 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังและร่วมกันประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา
- h3 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คับข้องใจ
- h4 หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาควรเต็มใจที่จะปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล 2 วิธี คือ 1) ตรวจสอบค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy : KMO เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลซึ่งค่า KMO ควรค่ามากกว่า .50 ขึ้นไป (ศุภมาส อังศุโชติ สมถวิล วิจิตวรณ และรัชนีกุล ภิญญโณภาณุวัฒน์. 2554 : 97) และ 2) การตรวจสอบค่า Bartlett's Test of Sphericity เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยรวมต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ Chi-Square, df, และค่า p-Value ตามเกณฑ์ระดับความกลมกลืน ถ้าพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันเพียงพอสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (ยุทธ ไกนวนรรณ. 2556 : 74) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร แสดงรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

### 1. องค์ประกอบด้านค่านิยม(VA)

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านองค์ประกอบด้านค่านิยม (VA) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.11-4.12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านค่านิยม(VA)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์				
	a1	a2	a3	a4	a5
a1	1.00	-	-	-	-
a2	.761**	1.000	-	-	-
a3	.602**	.627**	1.000	-	-
a4	.539**	.595**	.616**	1.000	-
a5	.512**	.546**	.556**	.711**	1.000

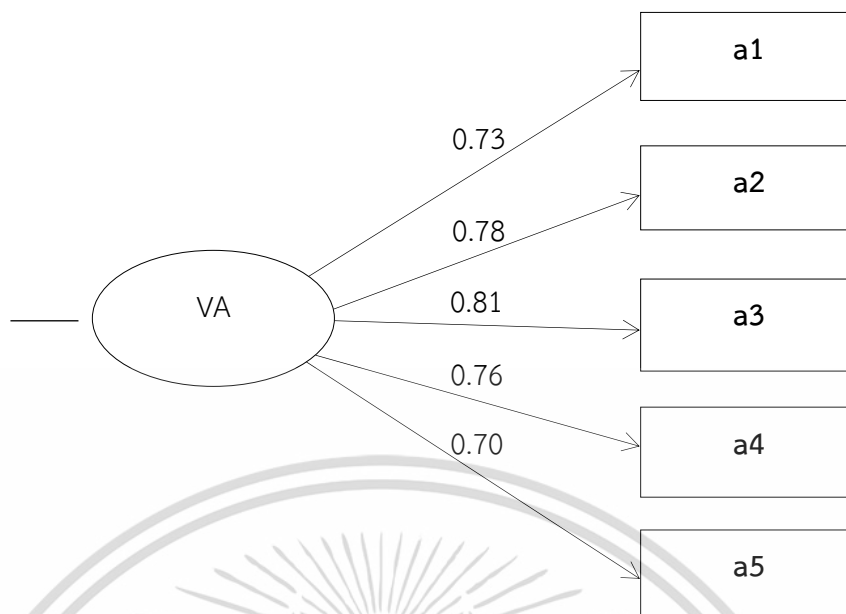
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO = 0.828

Bartlett's Test of Sphericity : Chi-Square = 1182.009, df = 10, p = 0.00

\*\*p<.01

จากตารางที่ 4.11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงขององค์ประกอบด้านค่านิยม (VA) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.51-0.76 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดสามลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความมีประโยชน์ (a1) กับบุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความมีประโยชน์ (a2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.76 รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดหลักที่ต้องร่วมกันยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นแบบแผน (a4) กับบุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะของสถานศึกษา (a5) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.71 และ บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความมีประโยชน์ (a2) กับบุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ถูกต้อง(a3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.62 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy(KMO) มีค่าเท่ากับ 0.828 สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square= 1182.009 df= 10 p= 0.00 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรม  
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านค่านิยม (VA)

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านค่านิยม (VA)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ คุณค่า	0.73	0.046	15.77**	0.53
บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ ประโยชน์	0.78	0.045	17.33**	0.61
บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ ถูกต้อง	0.81	0.044	18.51**	0.66

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.12 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ b	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษา ควรเชื่อว่าการ ปฏิบัติงานเป็นแนวคิดหลักที่ต้อง ร่วมกันยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นแบบ แผน	0.76	0.045	16.74**	0.57
บุคลากรในสถานศึกษา ควร ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็น แบบแผนเฉพาะของสถานศึกษา	0.70	0.047	14.87**	0.48

$X^2 = 1.10$   $df = 3$   $p = 0.778$   $GFI = 0.999$   $AGFI = 0.995$   $RMSEA = 0.938$   
 $RMR = 0.00470$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านค่านิยม (VA) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1.10 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 3 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.778 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.938 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.00470 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.999 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.995 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.70-0.81 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.70, 0.73, 0.76, 0.78 และ 0.81 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 เป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 ด้านค่านิยม (VA)

## 2. องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง (IM)

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านองค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง (IM) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 6 ตัวแปร มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4.2 และตารางที่ 4.13-4.14

ตารางที่ 4.13 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง(IM)

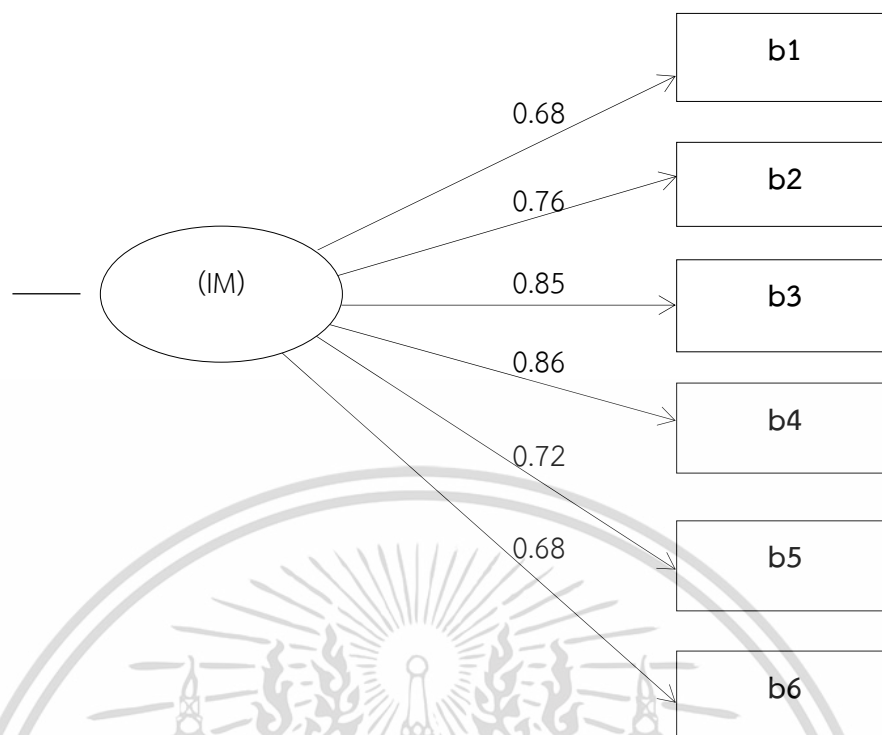
ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์					
	b1	b2	b3	b4	b5	b6
b1	1.000	-	-	-	-	-
b2	.558**	1.000	-	-	-	-
b3	.520**	.704**	1.000	-	-	-
b4	.585**	.639**	.728**	1.000	-	-
b5	.490**	.552**	.610**	.622**	1.000	-
b6	.576**	.529**	.570**	.580**	.568**	1.000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO = 0.891

Bartlett's Test of Sphericity : Chi-Square = 1383.722, df = 15, p = 0.00

\*\*p<.01

จากตารางที่ 4.13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงขององค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง (IM) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.49-0.73 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดสามลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม (b3) กับบุคลากรในสถานศึกษาควรพูดจาไพเราะไม่พูดจាក้าวร้าวหยาบคาย (b4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.73 รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษาควรแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ (b2) กับ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม (b3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 และบุคลากรในสถานศึกษาควรแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ (b2) กับบุคลากรในสถานศึกษาควรพูดจาไพเราะไม่พูดจាក้าวร้าวหยาบคาย (b4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.64 ตามลำดับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.891 สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square= 1383.722 df= 15 p= 0.00 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้



ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง (IM)

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง (IM)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษาควรวางตัวอย่าง เหมาะสมทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน	0.68	0.05	14.47**	0.46
บุคลากรในสถานศึกษาควรแต่งกาย สุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ	0.76	0.05	16.92**	0.57
บุคลากรในสถานศึกษาควรมี กิจกรรมยามที่สุภาพเรียบร้อย เหมาะสม	0.85	0.04	20.22**	0.72

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.14 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษาควรพูดจา ไพเราะไม่พูดจาก้าวร้าวหยาบคาย	0.86	0.04	10.80**	0.73
บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตน ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	0.72	0.04	16.43**	0.52
บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนให้ เป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากผู้ปกครอง และชุมชน	0.68	0.05	15.00**	0.46
X <sup>2</sup> =0.03 df= 4 p= 0.898 GFI= 0.999 AGFI= 0.996 RMSEA=0.983 RMR=0.00459				

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง (IM) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 0.03 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 4 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.898 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.98 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.00459 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.999 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.996 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.68-0.86 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.68, 0.68, 0.72, 0.76, 0.85 และ 0.86 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 6 เป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 2 ด้านความเป็นแบบอย่าง (EX)

### 3. องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร (AS)

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านองค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร (AS) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 4 ตัวแปร มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.15-4.16

ตารางที่ 4.15 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร(AS)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์			
	c1	c2	c3	c4
c1	1.000	-	-	-
c2	.695**	1.000	-	-
c3	.631**	.592**	1.000	-
c4	.593**	.649**	.603**	1.000

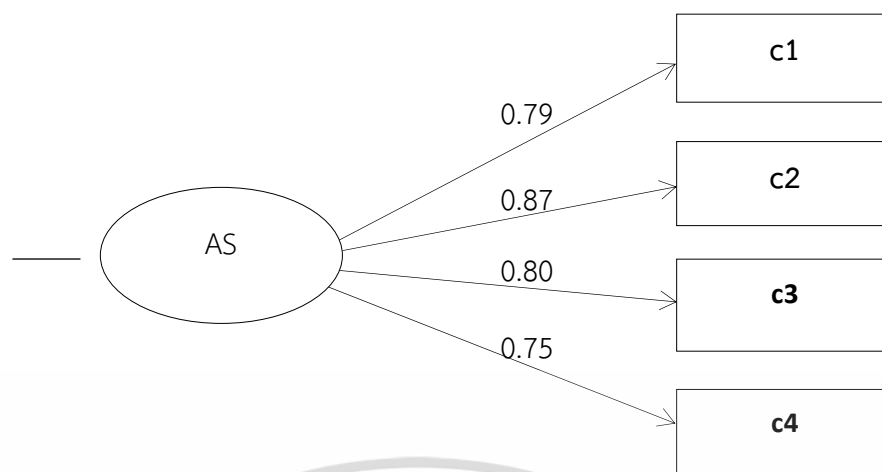
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO = 0.817

Bartlett's Test of Sphericity : Chi-Square = 820.440, df = 6, p = 0.00

\*\*p<.01

จากตารางที่ 4.15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงขององค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร (AS) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.59-0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดสามลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานของสถานศึกษา (c1) กับผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงบประมาณของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ (c2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 รองลงมาผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงบประมาณของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ (c2) กับ ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ (c4) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.65 และ ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานของสถานศึกษา (c1) กับ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (c3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy(KMO) มีค่าเท่ากับ 0.817 สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square= 820.440 df= 6 p= 0.00 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร(AS)

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร (AS)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับขอบข่ายงานของ สถานศึกษา	0.79	0.04	18.26**	0.62
ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบริหาร งบประมาณของสถานศึกษาโดย คำนึงถึงหลักความคุ้มค่าเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้	0.87	0.04	20.14**	0.76
ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานของ สถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้	0.80	0.05	17.54**	0.64

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การทำนาย (R <sup>2</sup> )
ผู้บริหารสถานศึกษาควรวาง แผนการบริหารจัดการสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ	0.75	0.04	17.05**	0.56
X <sup>2</sup> = 0.03 df= 1 p= 0.86 GFI= 1.00 AGFI= 1.00 RMSEA=0.00 RMR= 0.001				

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร (AS) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 0.03 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.86 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.001 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 1.00 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.75-0.87 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.75, 0.79, 0.80 และ 0.87 ตามลำดับแสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 เป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะการบริหาร (AS)

#### 4. องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE)

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4.4 และตารางที่ 4.17-4.18

ตารางที่ 4.17 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม(CE)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์				
	d1	d2	d3	d4	d5
d1	1.000	-	-	-	-
d2	0.600**	1.000	-	-	-
d3	0.516**	0.575**	1.000	-	-
d4	0.637**	0.526**	0.593**	1.000	-
d5	0.600**	0.591**	0.539**	0.646**	1.000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO = 0.855

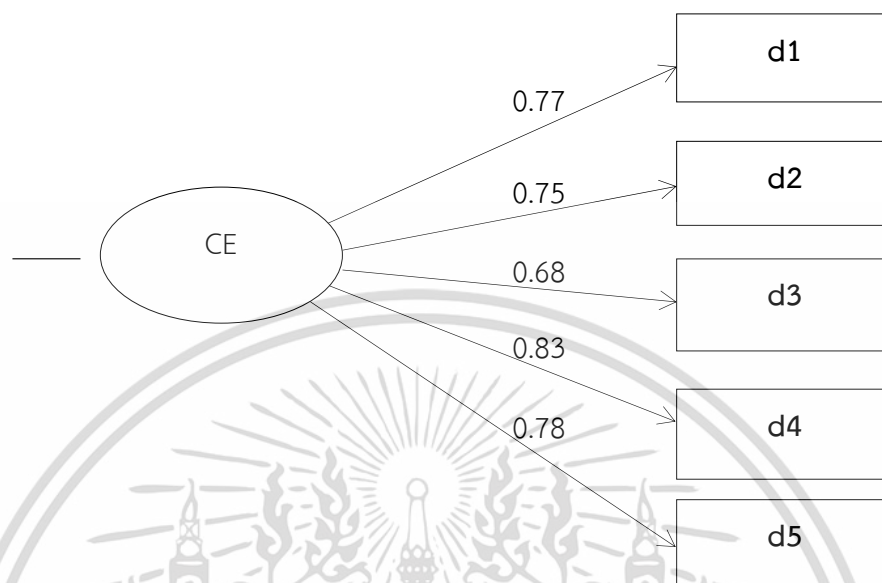
Bartlett's Test of Sphericity : Chi-Square = 999.193, df = 10, p = 0.00

\*\*p<.01

จากตารางที่ 4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงขององค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.52-0.65 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดสามลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ สถานศึกษาควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารภายในสถานศึกษาแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (d4) กับ สถานศึกษาควรจัดให้มีวิธีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ภายในสถานศึกษา (d5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.65 รองลงมาคือ สถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ (d1) กับ สถานศึกษาควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารภายในสถานศึกษาแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (d4) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.64 รองลงมา สถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ (d1) กับสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนและการปฏิบัติงานของสถานศึกษา (d2) และสถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ กับสถานศึกษาควรจัดให้มีวิธีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ภายในสถานศึกษา (d5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.60 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.855 สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square=999.193 df=10 p= 0.00 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้



ภาพที่ 4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE)

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
สถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้ บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์	0.77	0.04	17.23**	0.59
สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการวางแผนและการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา	0.75	0.05	14.61**	0.57

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการ รับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	0.68	0.0๓	14.11**	0.47
สถานศึกษาควรจัดให้มีช่องทางการ สื่อสารภายในสถานศึกษาแบบบนลง ล่างและล่างขึ้นบน เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน	0.83	0.04	18.77**	0.69
สถานศึกษาควรจัดให้มีวิธีการสื่อสาร ภายในสถานศึกษาที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ ภายในสถานศึกษา	0.78	0.04	17.68**	0.61
X <sup>2</sup> = 0.10 df= 1 p= 0.74709 GFI= 1.00 AGFI= 0.999 RMSEA=0.00 RMR= 0.001				

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 0.10 ที่ องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.74709 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.001 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.999 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.68-0.83 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.68, 0.75, 0.77 0.78 และ 0.83 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 เป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5. องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน (PP)

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านนโยบายและการวางแผน (PP) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 4 ตัวแปร มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4.5 และตารางที่ 4.19-4.20

**ตารางที่ 4.19** ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน(PP)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์			
	e1	e2	e3	e4
e1	1.000	-	-	-
e2	0.793**	1.000	-	-
e3	0.686**	0.785**	1.000	-
e4	0.681**	0.713**	0.707**	1.000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO = 0.833

Bartlett's Test of Sphericity : Chi-Square = 1204.951, df = 6, p = 0.00

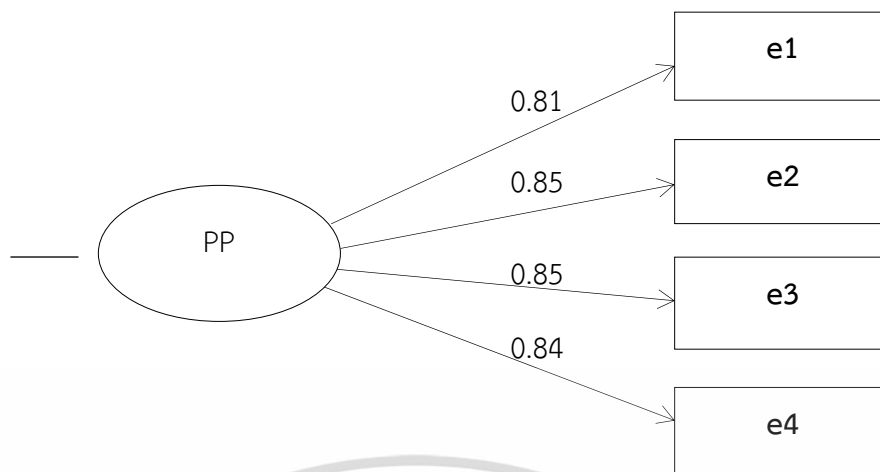
\*\*p<.01

จากตารางที่ 4.19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงขององค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน (PP) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.69-0.79 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดสามลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อยได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (e1) กับ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา (e2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา (e2) กับ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา (e3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.78 และบุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา (e2) กับ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา (e4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.71 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.833 สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 1204.951, df = 6, p= 0.00 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอ

และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.5 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน (PP)

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน (PP)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วน ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	0.81	0.04	19.10 **	0.66
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วน ร่วมในการกำหนดพันธกิจของ สถานศึกษา	0.85	0.04	19.58 **	0.72
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วน ร่วมในการกำหนดเป้าหมายของ สถานศึกษา	0.85	0.04	20.22 **	0.72
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วน ร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติการ ของสถานศึกษา	0.84	0.04	19.83**	0.70

X<sup>2</sup> = 0.00 df= 0 p= 1.00 GFI= 0.00 AGFI= 0.00 RMSEA=0.00 RMR= 0.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน (PP) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 0.00 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 1.000 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.00 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.81-0.85 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.81, 0.84, 0.85 และ 0.85 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 เป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 5 ด้านนโยบายและการวางแผน (PP)

### 6. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมคนในองค์กร (PA)

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านพฤติกรรมคนในองค์กร (PA) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 6 ตัวแปร มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4.6 และตารางที่ 4.21-4.22

ตารางที่ 4.21 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปร ที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมคนในองค์กร(PA)

ตัวแปรที่ สังเกตได้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์					
	f1	f2	f3	f4	f5	f6
f1	1.000	-	-	-	-	-
f2	0.729**	1.000	-	-	-	-
f3	0.590**	0.579**	1.000	-	-	-
f4	0.621**	0.647**	0.715**	1.000	-	-
f5	0.578**	0.511**	0.720**	0.640**	1.000	-
f6	0.494**	0.519**	0.502**	0.584**	0.549**	1.000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO = 0.868

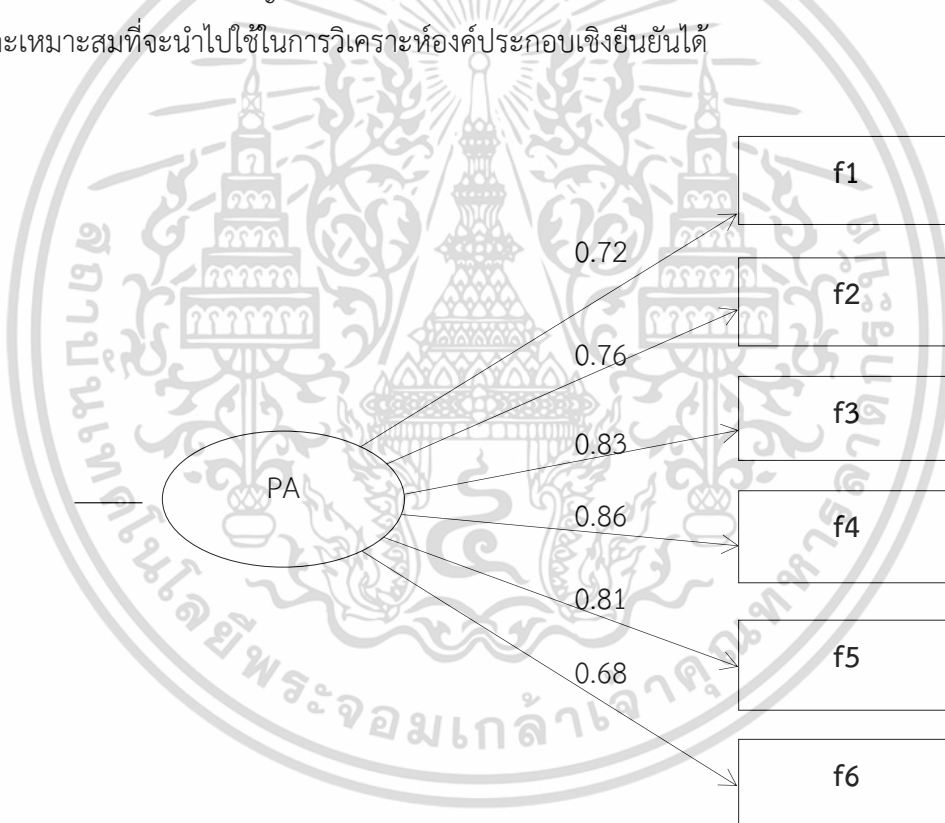
Bartlett's Test of Sphericity : Chi-Square = 1497.831, df = 15, p = 0.00

\*\*p<.01

จากตารางที่ 4.21 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงขององค์ประกอบ ด้านพฤติกรรมคนในองค์กร (PA) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.49-0.73 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดสาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ (f1) กับบุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเท (f2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.73 รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่อยู่ นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบด้วยความสมัครใจ(f3) กับบุคลากรในสถานศึกษาควรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความสมัครใจ(f5)มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 และบุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบด้วยความสมัครใจ(f3) กับบุคลากรในสถานศึกษาควรช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ(f4)มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.868 สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 1497.831, df = 15, p= 0.00 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอ และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันได้



ภาพที่ 4.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านพฤติกรรมคนในองค์กร (PA)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านพฤติกรรมคนในองค์กร (PA)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ	0.72	0.04	16.29**	0.51
บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเท	0.76	0.05	16.87**	0.57
บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ อยู่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ ด้วยความสมัครใจ	0.83	0.04	19.25**	0.69
บุคลากรในสถานศึกษาควรช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	0.86	0.04	20.81**	0.75
บุคลากรในสถานศึกษาควรเข้าร่วม กิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาด้วย ความสมัครใจ	0.81	0.05	17.36**	0.66
บุคลากรในสถานศึกษาควร ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ที่จะเกิด กับสถานศึกษา	0.68	0.05	15.06**	0.46
X <sup>2</sup> = 0.32 df= 3 p= 0.956 GFI= 1.00 AGFI= 0.998 RMSEA=0.00281 RMR= 0.00				

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านพฤติกรรมคนในองค์กร (PA) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 0.32 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 3 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.956 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00281 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.00281 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.998 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.68-0.86 และมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.68, 0.72, 0.76, 0.81, 0.83 และ 0.86 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 6 เป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 6 ด้าน

พฤติกรรมคนในองค์กร (PA)  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 7. องค์ประกอบด้านความเสมอภาค (EQ)

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านความเสมอภาค (EQ) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4.7 และตารางที่ 4.23-4.24

**ตารางที่ 4.23** ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านความเสมอภาค(EQ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์				
	G1	G2	G3	G4	G5
G1	1.000	-	-	-	-
G2	0.609**	1.000	-	-	-
G3	0.545**	0.593**	1.000	-	-
G4	0.428**	0.577**	0.748**	1.000	-
G5	0.555**	0.680**	0.629**	0.742**	1.000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO = 0.803

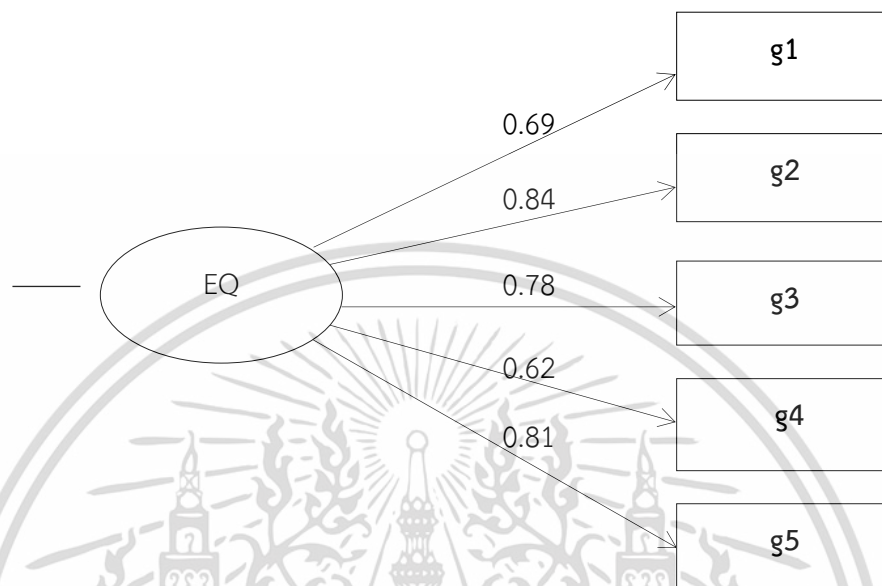
Bartlett's Test of Sphericity : Chi-Square = 1244.319, df = 10, p = 0.00

\*\*p<.01

จากตารางที่ 4.23 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงขององค์ประกอบด้านความเสมอภาค (EQ) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.43-0.75 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดสามลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน (g3) กับ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (g4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.75 รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นต่างๆ ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา(g4) กับ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนิ้งถึงสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา (g5)มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.74 และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่นๆ (g2) กับผู้บริหารสถานศึกษาคำนิ้งถึงสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา (g5)มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.68 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy(KMO) มีค่าเท่ากับ

0.803 สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 1244.319 , df = 10, p= เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

0.00 00 แสดงให้เห็นว่าเมทริกส์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้



ภาพที่ 4.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเสมอภาค (EQ)

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเสมอภาค (EQ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความ เข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้ เห็นคุณค่าของความแตกต่างของแต่ละ บุคคล	0.69	0.05	14.59**	0.48
ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากร ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึง ความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทาง เศรษฐกิจและอื่นๆ	0.84	0.05	16.44**	0.71

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปยังบุคคลอื่น

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ บุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าใน อาชีพอย่างเท่าเทียมกัน	0.78	0.05	16.52**	0.61
ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความ คิดเห็นต่างๆต่อการดำเนินงานของ สถานศึกษา	0.62	0.05	11.65**	0.39
ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึ่งถึงสิทธิส่วน บุคคลของบุคลากรแต่ละคนใน สถานศึกษา	0.81	0.05	17.17**	0.65
X <sup>2</sup> = 0.00 df= 0 p= 1.00 GFI= 0.00 AGFI= 0.00 RMSEA=0.00 RMR= 0.00				

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านความเสมอภาค (EQ) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 0.00 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 1.000 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.00 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.62-0.84 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.62, 0.69, 0.78, 0.81 และ 0.84 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 เป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 7 ด้านความเสมอภาค (EQ)

#### 8. องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL)

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม(FL) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 4 ตัวแปร มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4.8 และตารางที่ 4.25-4.26

ตารางที่ 4.25 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรที่สังเกตได้ องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม(FL)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์			
	h1	h2	h3	h4
h1	1.000	-	-	-
h2	0.605**	1.000	-	-
h3	0.603**	0.647**	1.000	-
h4	0.609**	0.742**	0.703**	1.000

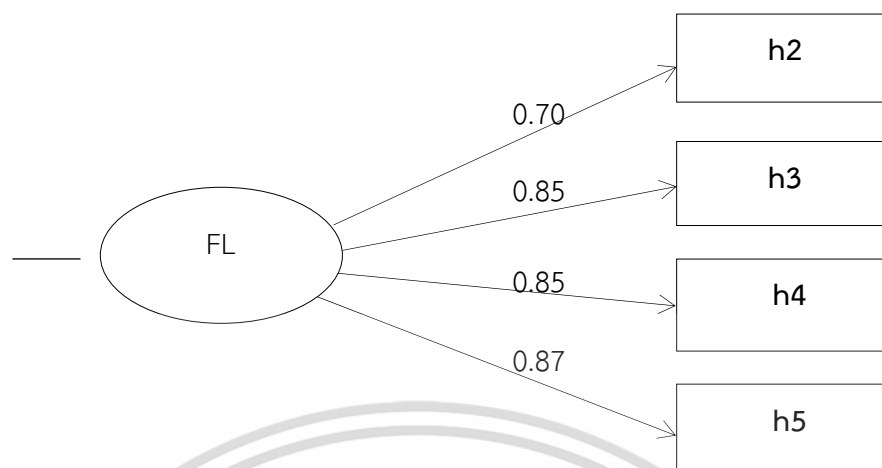
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO = 0.826

Bartlett's Test of Sphericity : Chi-Square = 912.146, df = 6, p = 0.00

\*\*p<.01

จากตารางที่ 4.25 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงขององค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60-0.74 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดสามลำดับแรก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังและร่วมกันประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา (h2) กับ บุคลากรในสถานศึกษาควรเต็มใจที่จะปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (h4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.74 รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษาควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คับข้องใจ (h3) กับ บุคลากรในสถานศึกษาควรเต็มใจที่จะปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (h4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.70 และบุคลากรในสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังและร่วมกันประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา (h2) กับ บุคลากรในสถานศึกษาควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คับข้องใจ (h3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.65 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy(KMO) มีค่าเท่ากับ 0.826 สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 912.146, df = 6, p= 0.00 00 แสดงให้เห็นว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL)

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปล.การทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษาควรได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งใดได้เกิดขึ้น กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา	0.70	0.05	15.63 **	0.495
บุคลากรในสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังและร่วมกันประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา	0.85	0.04	19.75 **	0.728
บุคลากรในสถานศึกษาควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คับข้องใจ	0.85	0.05	16.11 **	0.728

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษาควรเต็มใจที่จะปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	0.87	0.04	20.17 **	0.752
X <sup>2</sup> = 0.00 df= 0 p= 1.00 GFI= 0.00 AGFI= 0.00 RMSEA=0.00 RMR= 0.00				

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 0.00 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 1.00 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.00 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.70-0.87 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.70, 0.85, 0.85 และ 0.87 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 เป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 8 ด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL)

#### 9. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4.9 และตารางที่ 4.27-4.28

ตารางที่ 4.27 ผลการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบ วัฒนธรรม โรงเรียน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์							
	VA	IM	AS	CE	PP	PA	EQ	FL
VA	1.000							
IM	0.536*	1.000						
AS	0.602*	0.728*	1.000					
CE	0.559*	0.676*	0.759*	1.000				
PP	0.477*	0.577*	0.649*	0.602*	1.000			
PA	0.523*	0.633*	0.711*	0.660*	0.563*	1.000		
EQ	0.590*	0.713*	0.801*	0.743*	0.635*	0.696*	1.000	
FL	0.571*	0.690*	0.776*	0.720*	0.615*	0.674*	0.759*	1.000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO = 0.941

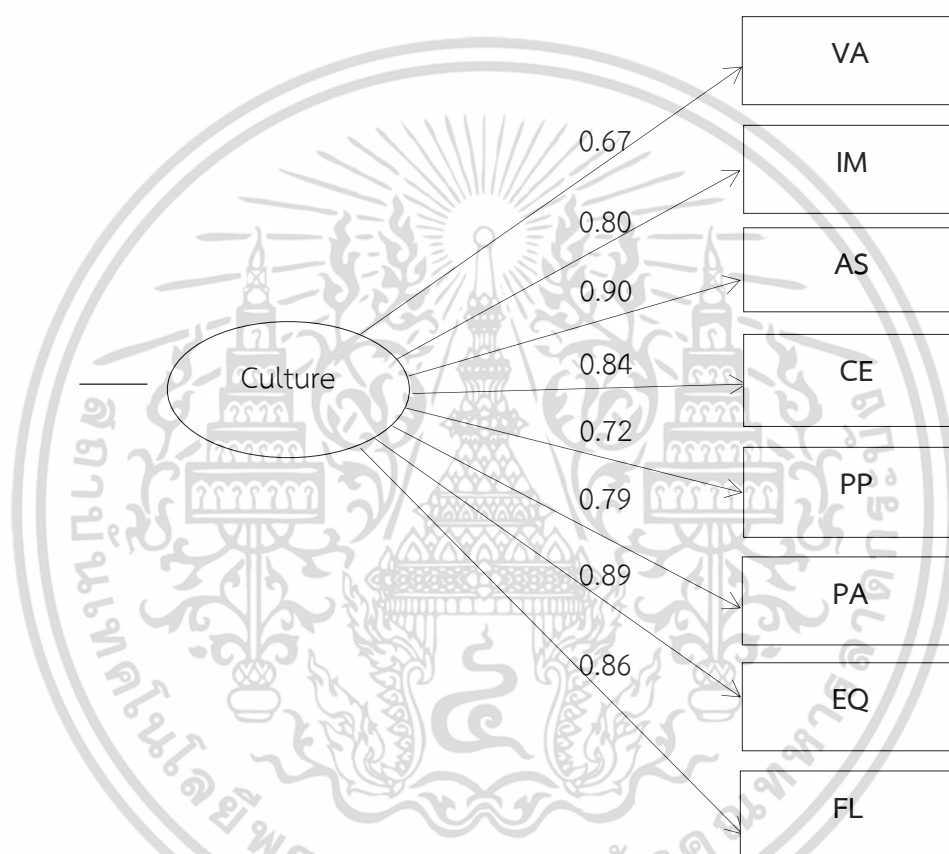
Bartlett's Test of Sphericity : Chi-Square = 912.146, df = 741 p = 0.00

\*\*p≤.01

จากตารางที่ 4.27 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.48-0.80 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดสามลำดับแรกเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร (AS) กับองค์ประกอบด้านความเสมอภาค (EQ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.80 รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร (AS) กับ องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.78 องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร (AS) กับองค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อ

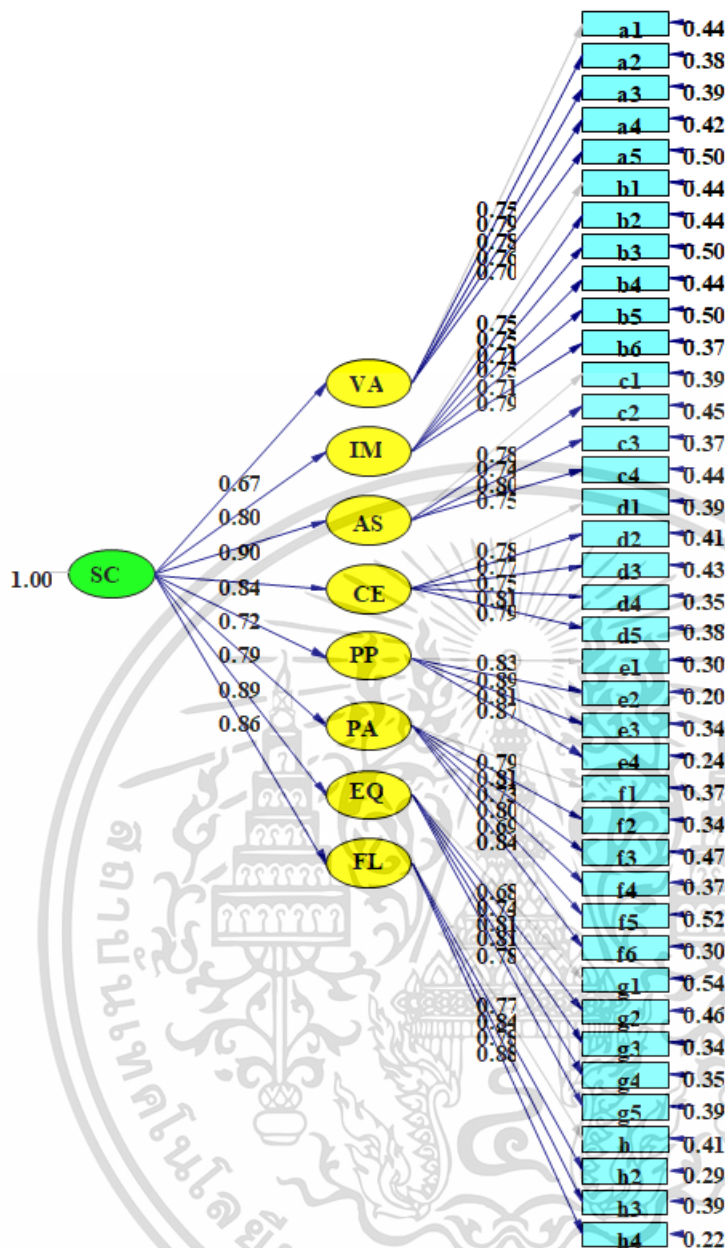
เอกสารนี้เป็นการนำเสนอสู่สาธารณะโดยไม่มีการแก้ไขใดๆทั้งสิ้น เมื่อผู้เขียนได้เห็นว่าประโยชน์ที่ได้นั้นคุ้มค่า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (CE) กับองค์ประกอบด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (FL) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.759 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy(KMO) มีค่าเท่ากับ 0.941 สถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square = 912.146, df = 741, p= 0.00 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน มีความสัมพันธ์กันมากพอและเหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ดังภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.10 The Thai PSCM final second-order CFA analysis results.

Chi-Square=490.31, df=523, p-value=0.84422, RMSEA=0.000

จากผลการศึกษาค่าประกอบของผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

การศึกษาได้ศึกษาตัวแปรแฝง 8 ตัวแปรและตัวแปรที่สังเกตได้ 39 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมของโรงเรียนประถมศึกษากรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาได้ดำเนินการ สำหรับค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเบ้ (เบ้) และเคอร์โทซิส(เคิร์ต) ผลการศึกษา พบว่าทักษะการบริหาร (b = 0.90) สำคัญที่สุด ตามมาด้วยความเสมอภาค (b = 0.89) การปรับตัว เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ( $b = 0.86$ ) การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ( $b = 0.84$ ) พฤติกรรมคนในองค์กร ( $b = 0.80$ ) ความเป็นแบบอย่าง ( $b = 0.79$ ) นโยบายและการวางแผน ( $b = 0.72$ ) และสุดท้ายค่านิยม ( $b = 0.67$ )

**ตารางที่ 4.28** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
<b>1.องค์ประกอบด้านค่านิยม</b>	<b>0.67</b>	<b>0.06</b>	<b>11.66**</b>	<b>0.44</b>
บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความ	0.73	0.05	15.77**	0.53
บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความ	0.78	0.05	17.33**	0.61
บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความ	0.81	0.04	18.51**	0.66
บุคลากรในสถานศึกษา ควรเชื่อว่าการ ปฏิบัติงานเป็นแนวคิดหลักที่ต้องร่วมกันยึดถือ ปฏิบัติอย่างเป็นแบบแผน	0.76	0.05	16.74**	0.57
บุคลากรในสถานศึกษา ควรปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง จนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะของ สถานศึกษา	0.70	0.05	14.87**	0.48
<b>2.องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง</b>	<b>0.80</b>	<b>0.06</b>	<b>14.27**</b>	<b>0.65</b>
บุคลากรในสถานศึกษาควรวางตัวอย่างเหมาะสม ทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน	0.68	0.05	14.47**	0.46
บุคลากรในสถานศึกษาควรแต่งกายสุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ	0.76	0.05	16.92**	0.57
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีกริยามารยาทที่ สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม	0.85	0.04	20.22**	0.72
บุคลากรในสถานศึกษาควรพูดจาไพเราะ ไม่พูดจาก้าวร้าวหยาบคาย	0.86	0.04	10.80**	0.73

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ	0.72	0.04	16.43**	0.52
บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชน	0.68	0.05	15.00**	0.46
<b>3.องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร</b>	<b>0.90</b>	<b>0.06</b>	<b>16.60**</b>	<b>0.82</b>
ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารทรัพยากรบุคคล ในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานของ สถานศึกษา	0.79	0.04	18.26**	0.62
ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าเพื่อ บรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้	0.87	0.04	20.14**	0.76
ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่ สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	0.80	0.05	17.54**	0.64
ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการบริหาร จัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	0.75	0.04	17.05**	0.56
<b>4.องค์ประกอบด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมี ส่วนร่วม</b>	<b>0.84</b>	<b>0.05</b>	<b>15.71**</b>	<b>0.70</b>
สถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	0.77	0.04	17.23**	0.59
สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผน และการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	0.75	0.05	14.61**	0.55
สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มี ส่วนร่วมในการรับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	0.68	0.05	14.11**	0.47

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
สถานศึกษาควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสาร ภายในสถานศึกษาแบบบนลงล่างและล่างขึ้น บน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน	0.83	0.04	18.77**	0.69
สถานศึกษาควรจัดให้มีวิธีการสื่อสารภายใน สถานศึกษาที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบท และสถานการณ์ภายในสถานศึกษา	0.78	0.04	17.68**	0.61
<b>5.องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน</b>	<b>0.72</b>	<b>0.05</b>	<b>13.92**</b>	<b>0.51</b>
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	0.81	0.04	19.10**	0.66
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดพันธกิจของสถานศึกษา	0.85	0.04	19.58**	0.72
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	0.85	0.04	20.22**	0.72
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	0.84	0.04	19.83**	0.70
<b>6.องค์ประกอบด้านพฤติกรรมคนในองค์กร</b>	<b>0.79</b>	<b>0.05</b>	<b>14.71**</b>	<b>0.62</b>
บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับ มอบหมายด้วยความเต็มใจ	0.72	0.04	16.29**	0.51
บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับ มอบหมายด้วยความทุ่มเท	0.76	0.05	16.87**	0.57
บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่อยู่ นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบด้วยความ สมัครใจ	0.83	0.04	19.25**	0.69
บุคลากรในสถานศึกษาควรช่วยเหลือเพื่อน ร่วมงานด้วยความเต็มใจ	0.86	0.04	20.81**	0.75
บุคลากรในสถานศึกษาควรเข้าร่วมกิจกรรม ต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความสมัครใจ	0.81	0.05	17.36**	0.66

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การ ทำนาย (R <sup>2</sup> )
บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา	0.68	0.05	15.06**	0.46
<b>7.องค์ประกอบด้านความเสมอภาค</b>	<b>0.89</b>	<b>0.06</b>	<b>13.87**</b>	<b>0.79</b>
ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างของแต่ละบุคคล	0.69	0.05	14.59**	0.48
ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่นๆ	0.84	0.05	16.44**	0.71
ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน	0.78	0.05	16.52**	0.61
ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นต่างๆต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	0.62	0.05	11.65**	0.39
ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา	0.81	0.05	17.17**	0.65

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	S.E.	t	สปส.การทำนาย (R <sup>2</sup> )
8.องค์ประกอบด้านการปรับตัวให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	0.86	0.06	15.41**	0.74
บุคลากรในสถานศึกษาควรได้รับ ทราบข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งใด ได้เกิดขึ้น กำลังเกิดขึ้น และที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา	0.70	0.05	15.63**	0.50
บุคลากรในสถานศึกษาควรเปิดใจ รับฟังและร่วมกันประเมินสิ่งที่ เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา	0.85	0.04	19.75**	0.73
บุคลากรในสถานศึกษาควร ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และยอมรับ ในสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คับข้องใจ	0.85	0.05	16.11**	0.73
บุคลากรในสถานศึกษาควรเต็มใจที่ จะปรับวิธีการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	0.87	0.04	20.17**	0.75

$X^2 = 490.31$   $df = 523$   $p = 0.84422$   $GFI = 0.944$   $AGFI = 0.916$   $RMSEA = 0.00$   $RMR = 0.00$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 490.31 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 523 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.84422 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.944 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.916 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.67-0.90 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากที่มีค่ามากไปหาค่าน้อย คือทักษะการบริหาร (b = 0.90) สำคัญที่สุด ตามมาด้วยความเสมอภาค (b = 0.89) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (b = 0.86) การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (b = 0.84) พฤติกรรมคนในองค์กร (b = 0.80) ความเป็นแบบอย่าง (b = 0.79) นโยบายและการวางแผน (b = 0.72) และค่านิยม (b = 0.67) ตามลำดับ

## 4.2 ผลการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร

### 4.2.1 ผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร

#### กรุงเทพมหานคร

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เพื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน สามารถแสดงผลการสัมภาษณ์ได้ดังตารางที่ 4.29-4.30

#### ตารางที่ 4.29 ผลการสัมภาษณ์กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

สังกัดกรุงเทพมหานคร ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วน โดยมีขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอนดังนี้

#### 1.1 สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

คำถาม : ท่านมีวิธีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง อย่างไร

ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
-การประชุมชี้แจงในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ในสภาพสถานการณ์ในปัจจุบัน การประชุมอาจมีการประชุมที่แตกต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็ก อาจเรียกประชุมพร้อมกันได้เลย แต่ขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่การประชุมอาจแบ่งกลุ่ม เช่น ประชุมหัวหน้าฝ่าย	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หลักสูตรชัดเจน สร้างค่านิยม ให้ครู โดยวางแผนล่วงหน้า กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีความรู้ที่ทันสมัย -ทำเอกสารคำสั่งชี้แจงให้ทุกคนทราบถึงการเปลี่ยนแปลง / งานที่ทุกคนรับผิดชอบ	-ทุกคนช่วยคิด ว่าใครทำงบประมาณที่ไหน ทำเมื่อไหร่ ฯลฯ เมื่อทุกคนยอมรับร่วมกัน ทุกคนจะช่วยกันทำได้ -ครูมีส่วนร่วมในการคัดกรองปัญหาที่จำเป็นมากน้อยและได้ข้อมูลจริงออกมาเป็นตัวเลข เพื่อครูให้เห็นถึงความจำเป็นในบทบาทหน้าที่ครู

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
<b>1.1 สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง</b>		
คำถาม : ท่านมีวิธีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
หัวหน้ากลุ่ม หรือครูที่มีความอาวุโส แล้วค่อยประชุมรวมอีกครั้งหนึ่ง หรือถ้าในกรณีเร่งด่วนอาจใช้การประชุมทางเทคโนโลยี เช่น กลุ่มไลน์ Zoom เป็นต้น	-ประชุมในเรื่องที่ต้องการแก้ไข เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการถกเถียงถึงข้อปัญหานั้นๆว่าปัญหาดังกล่าวมีความจำเป็นเร่งด่วน -หาข้อมูลที่เป็นปัญหาที่มีความจำเป็นเพื่อให้ได้ข้อมูลจริง	-ครูในโรงเรียนมีการพูดคุยกันในกลุ่มย่อยถึงการเปลี่ยนแปลง ถ้ามีเหตุผลที่สามารถดำเนินการได้ก็ดำเนินการ เช่น ประชุมระหว่างทานอาหารด้วยกัน
<b>1.2 แঙ্গ่สถานะในปัจจุบันของสถานศึกษาที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มจากตัวผู้บริหารที่ต้องโน้มน้าว</b>		
คำถาม: ท่านโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษา ให้เปลี่ยนแปลงตนเองตามสภาวะการณ์ปัจจุบันของสถานศึกษา อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
พูดให้รู้สึกว่าจะเปลี่ยนแปลง น่าแปลกใจ น่าติดตาม โดยยกตัวอย่างที่ชัดเจนเพื่อที่บุคลากรอยากทดลองทำสิ่งใหม่นั้น และเมื่อทำแล้วต้องเปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ทำนั้นดีขึ้นและการพูดต้องใช้วาจาสุภาพ ไพเราะ หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดในทางลบ ให้เหตุผลซึ่งอาจจะโยงให้เห็นถึงความสำคัญของนโยบายต้นสังกัด วิสัยทัศน์ นโยบายของโรงเรียน	ผู้บริหารพูดกระตุ้นให้ครูถึงบทบาทหน้าที่ในความเป็นครู การพูดต้องใช้วาจาสุภาพ ไพเราะ หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดในทางลบ ให้เหตุผลซึ่งอาจจะโยงให้เห็นถึงความสำคัญของนโยบายต้นสังกัด วิสัยทัศน์ นโยบายของโรงเรียน	ผู้บริหารพูดโน้มน้าวใจให้คุณครูเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ข้อมูลจริง ให้ครูรู้ในอาชีพของตนเอง เพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญ ของนักเรียนเป็นหลัก การแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรจะต้องแก้ปัญหาทันทีและโน้มน้าวใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการช่วยกันเพราะถ้าทำคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
<b>1.2 แจ้งสถานะในปัจจุบันของสถานศึกษาที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มจากตัวผู้บริหารที่ต้องโน้มน้าว</b>		
คำถาม: ท่านโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษา ให้เปลี่ยนแปลงตนเองตามสภาวะการณ์ปัจจุบันของสถานศึกษา อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
นโยบายต้นสังกัด วิสัยทัศน์ นโยบายของโรงเรียน		เดี๋ยวงานจะไปเข้าคนทุกคนควร ทำร่วมกันเพื่องานสำเร็จเร็วขึ้น
<b>1.3 กระตุ้นและสนับสนุนจิตใจให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง</b>		
คำถาม: ท่านมีวิธีการกระตุ้นและจูงใจ ให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงอย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
-ผู้บริหารใช้การจูงใจ เพราะ เชื่อว่าการให้บุคคลที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการ ทำงานหรือมีส่วนรับผิดชอบใน ส่วนที่เป็นการกระทำของ ตนเอง - ต้องให้ข้อมูลเชิงประจักษ์/ ข้อมูลจริง ตามความจำเป็น ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใน ขณะนั้น	การทำงานในโรงเรียนมีการ ทำงานเป็นแบบพี่น้อง ไม่ ทำงานคนเดียว จะทำงานเป็น ทีม ทั้งที่มีคำสั่งและไม่มีคำสั่ง ถ้ามีคนสงสัยก็คอยบอกคนอื่น ว่า เป็นงานของโรงเรียนเรา เป็นหน้าตาของโรงเรียน มีผล ต่อนักเรียนของเรา ดังนั้นทุก คนควรร่วมมือกัน กรณีถ้าครู ไม่ถนัดก็ให้คนที่ม ความสามารถมาช่วย	-โรงเรียนนี้มีการกระตุ้นให้ทุก คนแสดงความคิดเห็นในที่ ประชุมไม่พูดข้างนอกสามารถ โต้แย้งกันในที่ประชุม จนได้ ข้อสรุป -โรงเรียนมีการกระตุ้นให้ กำลังใจซึ่งกันและกันตลอด เช่นการชื่นชม - สร้างบรรยากาศการทำงานที่ เป็นเหมือนครอบครัว บุคลากร สามารถเข้ามาปรึกษาได้ ตลอดเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

## กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

## 1.4 ส่งเสริมการให้คุณค่าแก่สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

คำถาม: ท่านส่งเสริมและให้คุณค่าแก่สถานศึกษาเมื่อประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการใด

ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
-การส่งเสริมความสำเร็จมีการให้คุณค่าความสำคัญของทุกคน เช่น การให้รางวัลในความสำเร็จ -ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในและภายนอกได้รับทราบ	ให้กำลังใจโดยอาจเป็นรางวัลที่เป็นสิ่งของหรือคำชื่นชม	ประกาศให้บุคลากรในโรงเรียนรับทราบ ให้เกียรติบัตรชื่นชม

ตารางที่ 4.30 ผลการสัมภาษณ์กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง

## กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง โดยมีขั้นตอนย่อย 6 ขั้นตอนดังนี้

2.1 สร้างทีมที่จะเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมงานที่มีพลังและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ

คำถาม: ท่านมีวิธีการสร้างแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมที่สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
การสร้างแกนนำพิจารณาตามความเหมาะสม/ความสามารถของบุคลากรกับคุณสมบัติของงานนั้นๆ อีกทั้งผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงขอบเขตของงานนั้นว่าสามารถดึงความสามารถที่	-การดำเนินงานควรให้แต่ละกลุ่มมีส่วนร่วมในการคิดวิธีการดำเนินการแล้วนำเสนอในที่ประชุมแล้วตัดสินใจตามมติที่ประชุม -ทำงานตามโครงสร้างการทำงาน แผนปฏิบัติราชการ	-ประชุมตั้งคณะกรรมการเป็นฝ่ายๆ แล้วแบ่งออกเป็นทีมๆ ตามวิธีการดำเนินการเพื่อให้ทุกคนมีบทบาทตามความถนัดแล้วแบ่งหน้าที่เป็นกลุ่มย่อย โดยให้ครูจัดกลุ่มกันเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง โดยมีขั้นตอนย่อย 6 ขั้นตอนดังนี้		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
โดดเด่นของบุคลากรออกมาได้ และใช้สิ่งเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์มากที่สุด เมื่อได้รับมอบหมายทุกคนต้องยอมรับในความสามารถ และต้องให้เกียรติผู้นำทีม	ประจำปี ระบบสายชั้นที่เข้มแข็ง -การทำงานจะต้อง อาสาสมัครใจมากกว่าเพราะ จะทำให้งานดำเนินการได้ดี -สร้างวิสัยทัศน์ เป็นพี่น้อง กัน ปลุกฝังค่านิยมที่รัก โรงเรียน คิดว่าโรงเรียนเป็น บ้านของเรา ต้องรักองค์กร กระตุ้นครูทุกวัน ลงไปดูด้วย ตนเอง ไม่ทิ้งโรงเรียนใกล้ชิด ผู้ปกครอง ประชุมครู สม่ำเสมอ ให้ค่านิยมครู คือ “เสียสละ”	-สร้างทีมงาน คือรอง ผู้อำนวยการ/หัวหน้าสาย/ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่ม สาระ

## 2.2 การประชุมวางแผน มอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบ

คำถาม:ท่านมีวิธีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จในสถานศึกษาอย่างไร

ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
ให้ความรู้ความเข้าใจร่วมกันว่าการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร โดยการเขียนแผนการดำเนินงานเพื่อนำมาเสนอผู้บริหาร ครั้งแรกอาจมีการปรับเปลี่ยนตามข้อเสนอ ซึ่งทำเป็นปฏิทินกำหนดการทำงาน	-การมอบหมายงานตาม ความถนัด ความสมัครใจ ทำงานด้านไหน -วิธีการวางแผนการ ดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ เช่น PDCA	-โรงเรียนมีระบบการทำงาน ที่มีรุ่นพี่ทำงานเป็นแบบอย่าง เช่น การอุทิศเวลา การทุ่มเท การเสียสละ ฯลฯ ให้รุ่นน้อง ทำตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง โดยมีขั้นตอนย่อย 6 ขั้นตอนดังนี้		
คำถาม: ท่านมีวิธีการมอบหมายงานให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบเพื่อให้บรรลุผลการเปลี่ยนแปลง อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน งานใดจะมอบหมายให้บุคลากรทำได้นั้นต้องพิจารณาให้ดีว่างานนั้นเหมาะสมหรือไม่ เช่น ความสามารถ ความถนัด ความเหมาะสม ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน สิ่งที่ยิ่งในการมอบหมายงานคือต้องมีการทำความเข้าใจกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่เลือกมาแล้ว กล่าวคือต้องสอบถามความพร้อมของวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอน พร้อมทั้งให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงานที่จะทำ เพื่อเป็นการประกันโอกาสความสำเร็จ เช่น เขียนบัตรงาน PDCA	-มอบหมายงานตามความเหมาะสมและสมัครใจและเป็นระบบ PDCA	-ทำงานเป็นทีมและเป็นระบบ PDCA

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

## กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

## 2.3 ให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

คำถาม: ท่านมีวิธีการมอบอำนาจแก่บุคลากรที่ต้องรับผิดชอบการเป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผู้บริหารต้องไว้วางใจบุคลากรและมีความอดทน</li> <li>-ทุกคนมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์งาน ถ้ามีความคิดที่แตกต่างอาจใช้วิธีโหวตเสียงส่วนใหญ่</li> <li>-ออกเป็นคำสั่งในการมอบหมายงานในแต่ละหน้าที่ต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผู้รับมอบหมายงานต้องยินยอมที่จะรับงาน</li> <li>-ออกเป็นคำสั่งในการมอบหมายงานในแต่ละหน้าที่ต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การมอบหมายงานเน้นตรงความสามารถและความถนัด</li> <li>-เพราะจะทำงานได้ดี</li> <li>-ออกเป็นคำสั่งในการมอบหมายงานในแต่ละหน้าที่ต่างๆ</li> </ul>

## 2.4 การพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำ

คำถาม: ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและทุ่มเท อย่างไร

ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- คำชมอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจให้สิ่งตอบแทนเพิ่มเติมที่แสดงถึงการขอบคุณ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ โดยของขวัญนั้นควรเป็นของพิเศษที่จัดทำขึ้นโดยเฉพาะ หาซื้อที่ไหนไม่ได้ เป็นการแสดงถึงการมอบรางวัลที่ล้ำค่าให้กับบุคลากรที่ตอบแทนองค์กรได้ดีด้วยอาจไม่ได้อยู่ที่ราคาเป็นหลัก หากแต่อยู่ที่ความตั้งใจของผู้บริหารที่จะทำของขวัญพิเศษนั้นขึ้นมา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อให้ทุกคนได้เห็นเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานทำตาม เช่น ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความเสียสละ</li> <li>- อยู่กันแบบพี่น้อง เช่น ทำอาหารทานร่วมกัน</li> <li>- มีความสามัคคี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รุนที่รับผิดชอบจะคอยชื่นชมน้อง ๆ รวมทั้งผู้บริหารมีการขอบคุณในที่ประชุม เป็นขวัญกำลังใจเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน</li> </ul>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครูใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
<b>2.5 สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร</b>		
คำถาม: ท่านมีแนวทางหรือแนวปฏิบัติให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวท่านและสถานศึกษาอย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
-ต้องมีความใส่ใจในเรื่องนั้น -มีแผนงานที่ชัดเจน เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน -มีคู่มือที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติไปในทางเดียวกัน	ผู้บริหารพูดคุยโดยตรงกับบุคลากรเพราะทุกคนต้องการการยอมรับ ผู้บริหารควรรู้ว่าใครควรพูดอย่างไร และต้องส่งเสริมครุฑตลอดเวลา ต้องพูดให้เห็นคุณค่าของเขา และแสดงความจริงใจ	แนวทางการสร้างเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ต้องจริงใจกับครู พูดจริงใจ การแสดงท่าทาง ทำให้ชัดเจนปฏิบัติเป็นแบบอย่างพูดแล้วทำได้ ให้สิ่งที่ดีที่สุดกับครู
<b>2.6 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>		
คำถาม: ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่สะท้อนถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้วยความยุติธรรม อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่แค่ในรูปของการเลื่อนขั้นเงินเดือนเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่างๆ การเพิ่มวิทยฐานะ เป็นต้น ซึ่งมีการประเมินผลงานที่ชัดเจน ผลจากการทำงาน จากการแต่งตั้งคัดเลือก คณะกรรมการผู้ประเมินที่ทุกคนยอมรับ รวมทั้งการนิเทศที่สม่ำเสมอของผู้บริหารและเพื่อนครูโดยไม่มีอคติ ทำให้ทราบว่ามีข้อ	-วิธีการวางแผนการดำเนินงานโดยสิ้นปีการศึกษาจะให้ครูนำเสนอโครงการของตนเองในโครงการของตนเองรับผิดชอบ จุดเด่น จุดเสีย และเพื่อนช่วยกันวิพากษ์เพื่อการทำงานครั้งหน้าจะได้ปรับปรุง	-การทำงานทำให้มีผลต่อการประเมินวิทยฐานะสามารถนำไปเขียนผลงานได้ -การประเมินผลที่ชัดเจน จากการส่งงาน ผลงาน ด้วยความยุติธรรมเพราะทุกคนทำงานสม่ำเสมอ สามารถที่เด่น เช่น หัวหน้างานสามารถประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เช่น หัวหน้าสาย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
2.6 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
คำถาม: ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่สะท้อนถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้วยความยุติธรรม อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
อะไรที่ดีหรือต้องปรับปรุง เพื่อพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น		

ตารางที่ 4.31 ผลการสัมภาษณ์กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ชั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ชั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค โดยมีชั้นตอนย่อย 3 ชั้นตอนดังนี้		
3.1 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง เพื่อขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง		
คำถาม: ท่านมีวิธีการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นแกนนำผู้บริหารต้องขจัดงานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนออก ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงและการทำงานไม่ใช่การบังคับทั้งสองฝ่ายต้องเห็นพ้องต้องกัน ควรเกิดจากความสมัครใจ เพราะถ้าเกิดจากการบังคับ อาจจะทำให้ปัญหาขึ้นได้	การมีปัญหาทุกครั้งจะแก้ปัญหาทันที ไม่ปล่อยให้วนเวียนเพื่อสร้างความเข้าใจ ปรับความคิดในสิ่งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย -กำหนดเป็นค่านิยมให้ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่กำลังดำเนินการว่าเป้าหมายของโรงเรียนชัดเจนทำอย่างไร การเสียสละ จริงใจ เพราะงานแต่ละงานเป้าหมายต่างกัน ดังนั้นแผนการดำเนินงานต่างกัน ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร	-โรงเรียนขนาดใหญ่ ต้องสร้างความเข้าใจและให้เหตุผลทุกครั้ง -โรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ค่อยมีการต่อต้าน เพราะสามารถพูดคุยกันได้และสามารถดูรุ่นที่เป็นต้นแบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
ขั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค โดยมีขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังนี้		
<b>3.1 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง เพื่อขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง</b>		
คำถาม: ท่านมีวิธีการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
คำถาม: ท่านมีความเห็นว่า ควรมีการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
ควรขจัดเพราะปัญหาเล็กๆ อาจนำไปสู่ปัญหาใหญ่ได้	ควรขจัดเพราะจะทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ	ควรขจัดเพราะมีความสำคัญทำให้บุคลากรไม่อยากทำงาน หรืออาจทำให้ครูย้ายออกบ่อย
<b>3.2 การสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ</b>		
คำถาม: ท่านสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
- ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ - การส่งเสริมโดยให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ ด้วยการส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติมการฝึกอบรม ประชุม และดูงาน - ให้กำลังใจ/ช่วยแก้ปัญหาตลอดเวลา การดำเนินงาน	-มีผู้บริหารคอยกำกับตลอดเวลา แต่อาจมีอุปสรรคในเรื่องของสภาพแวดล้อมภายนอกบ้าง เช่น ผู้ปกครองที่ไม่เข้าใจ ทุกคนในโรงเรียนช่วยอธิบายสร้างความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกันครูส่วนใหญ่อยากให้ผลออกมาถึงผู้เรียนมากกว่า	-คอยสนับสนุนงานที่ได้รับมอบหมายมีประโยชน์สามารถนำไปต่อยอดในงานทางวิชาชีพ -ผู้บริหารสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
ขั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค โดยมีขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังนี้		
คำถาม: ท่านสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้แก่บุคลากรต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
การสื่อสารกับครูทั้งโดยตรงและการสื่อสารทางเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ครูเกิดความรู้สึกใกล้ชิดกับผู้บริหาร	การทำงานทุกอย่างเราต้องทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่สามารถมีความเป็นไปได้ เวลามีปัญหาสามารถพูดคุยกันเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น	-ความถูกต้องของข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
คำถาม: ท่านให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรเมื่อการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ตามแผนการดำเนินงานประสบความสำเร็จ อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
- การให้ความไว้วางใจเป็นหัวหน้าหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับคนเก่ง โดยการให้รางวัลและผลตอบแทนคนเก่งตามความสามารถ	-ผู้บริหารมีความจริงใจ อยู่เคียงข้าง แนะนำไม่ทิ้งให้โดดเดี่ยว มีปัญหาทุกครั้งต้องประชุม	-ให้รางวัลเป็นคำพูด ชื่นชม ชมในที่โล่งแจ้ง แต่ถ้าตำหนิ เรียกรายละเอียด -การพาไปเที่ยว ต้องทำให้กับทุกคนอย่างทั่วถึง
<b>3.3 การเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ จะต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป มีการกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายและชัดเจน ทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ</b>		
คำถาม: ท่านมีแนวทางกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ เพื่อการบรรลุผลอย่างเป็นขั้นตอน อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
-ใช้กระบวนการทำงานแบบวงจรการทำงานแบบคุณภาพ PDCA -ในการบริหารควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC เพราะกิจกรรมนี้ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนปัญหา และเรียนรู้ที่จะ	แนวทางการกำหนดเป้าหมายยึดระบบการทำงาน PDCA มีแผนบอกเป้าหมายที่ชัดเจน ลงมือทำแบบมีขั้นตอน ดูผลสะท้อนกลับ ปรับปรุงอะไรบ้างในครั้งต่อไป	-กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยกำหนดไปเลยว่าจะสำเร็จตรงตามเป้าหมายในวัน เดือน หรือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
มองเห็น การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการ จัดการ และร่วมกันแก้ไข ปัญหาเพื่อนำ มาพัฒนานักเรียน -กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยกำหนด ไปเลยว่าจะสำเร็จตรงตามเป้าหมายใน วัน เดือน หรือปีใด		ปีใด

ตารางที่ 4.32 ผลการสัมภาษณ์กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร  
ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร		
ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ โดยมีขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนดังนี้		
4.1 การรักษาสภาพสร้างความยั่งยืนและการธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่มั่นคงใน องค์กร โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนสร้างเทคนิคการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ โดย อาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน		
คำถาม: ท่านมีแนวทางการดำรงรักษาความเปลี่ยนแปลงที่ดำรงให้คงอยู่อย่างยั่งยืน อย่างไร		
ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
-มีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข สบายใจ -มีความเป็นพี่น้อง รักกัน สามัคคีกัน -มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนจะทำให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น ทำให้ โรงเรียนมีเป้าหมายในระยะยาวด้วย -สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรู้ บทบาทหน้าที่ของตนเอง	การให้ครูอาวุโสในโรงเรียนเข้ามามี ส่วนช่วยฝ่ายบริหารเพื่อให้เขาเป็น แบบอย่าง โดยเฉพาะคนที่ได้รับการ ยอมรับจากคนอื่น	-การสื่อสารใน เชิงบวก ชื่นชม -การมีแบบอย่าง/ ต้นแบบ/ตัวอย่างที่ดี ของรุ่นพี่ที่พาน้องๆ ทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

## กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

## 4.2 ประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง และนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีจนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนในที่สุด

คำถาม: ท่านมีความเห็นว่าการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง และนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนหรือไม่อย่างไร

ผู้บริหาร	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	ครูผู้สอน
การประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง และนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเพราะให้ทราบปัญหาและสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที ทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามถ้ายึดผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้	-มีความเคารพกันให้เกียรติกัน -ทำงานกันเป็นทีม มีความสามัคคีกัน -ผู้บริหารจะต้องอยู่นานและ ศึกษาข้อมูลเดิมเพื่อให้ทราบข้อมูลวัฒนธรรมโรงเรียน หาข้อมูลครูที่อยู่นานแล้ว ผู้บริหารคนเดิมขอคำแนะนำเพื่อจะได้ดำเนินการต่อไป บางอย่างติดอยู่แล้ว บางอย่างต้องเปลี่ยนแปลง สานงานเก่าเสริมงานใหม่	-ครูทำงานแล้วมีความสุข/การทำงานร่วมกันแล้วมีความสุข -การช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้ทุกคนเกิดความรักซึ่งกันและกันจนเป็นแบบแผนปฏิบัติจากรุ่นสู่รุ่น

## 4.2.2 ผลการยกย่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด

## กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างที่วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะการบริหาร 2) ความเสมอภาค 3) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 4) การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม 5) ความเป็นแบบอย่าง 6) พฤติกรรมคนในองค์กร 7) นโยบายและการวางแผน 8) ค่านิยม และผลการวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ ช่องทางการสื่อสาร โนมิน่าวและสร้างแรงจูงใจ และให้คุณค่าความสำเร็จ ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ สรรหาคนที่

เหมาะสมเข้าร่วมทีม กำหนดวิธีการดำเนินงาน กำหนดขอบข่ายหน้าที่และมอบหมายงาน กระตุ้นให้  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากรปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมั่น และประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ ให้อำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร การให้รางวัล/สวัสดิการ/ผลตอบแทน การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และติดตามและแก้ไขทันทีที่ ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ การวางแผนถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น และติดตามการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาใช้ในการยกย่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย ความเป็นมาและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

2.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะการบริหาร 2) ความเสมอภาค 3) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 4) การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม 5) ความเป็นแบบอย่าง 6) พฤติกรรมคนในองค์กร 7) นโยบายและการวางแผน 8) ค่านิยม

2.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ ช่องทางการสื่อสาร โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจ และให้คุณค่าความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ สรรหาคนที่เหมาะสมเข้าร่วมทีม กำหนดวิธีการดำเนินงาน กำหนดขอบข่ายหน้าที่และมอบหมายงาน กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมั่น และประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ ให้อำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร การให้รางวัล/สวัสดิการ/ผลตอบแทน การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และติดตามและแก้ไขทันทีที่

ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ การวางแผนถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น และติดตามการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 การนำไปใช้ในระดบบนโยบาย และระดับปฏิบัติ

#### 4.2.3 ผลการตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้นำร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion เมื่อวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๕) เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่ในสื่อต่าง ๆ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศุกร์ ที่ 14 พฤษภาคม 2564 เวลา 9.00-12.00 น. โดยระบบออนไลน์ (Zoom Meeting) ผลการตรวจสอบ(ร่าง)กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร แสดงดังตารางที่ 4.33

**ตารางที่ 4.33** ผลการตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ประเด็นคำถาม	ผลการสนทนากลุ่ม
1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อความเป็นมาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	<p>ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าคุณควรเพิ่มเติมในประเด็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเขียนควรใช้คำว่า “การพัฒนา” มากกว่า ใช้คำว่า “การเปลี่ยนแปลง” เน้นในเรื่องของการพัฒนา ของเก่าที่ดีอยู่แล้ว ทำให้ดีขึ้นไปอีก</li> <li>2. ควรเพิ่มสาระของเรื่อง new normal จะทำให้เนื้อหาสาระครบถ้วนมากขึ้น</li> <li>3. ควรเพิ่มเติมบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร แตกต่างกันอย่างใด อ้างอิงให้ชัดเจน</li> </ol>
2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร	<p>ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าคุณควรปรับในประเด็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มเติมเรื่องการสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพราะแต่ละโรงเรียนมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน</li> <li>2. ปรับวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะบูรณาการไปในทุกการทำงาน ไม่ต้องกำหนดเป็นโครงสร้าง อาจเพิ่มเติมการวัดและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว</li> <li>3. ปรับ คำว่า “สังกัดสำนักงานการศึกษา” เป็น “สังกัดกรุงเทพมหานคร”</li> </ol>
3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน 8 องค์ประกอบ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน	<p>ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าคุณเหมาะสม ควรเพิ่มเติมประเด็น กระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอนโดยการทำลูกศรให้ชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอน</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในการดำเนินงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสนทนากลุ่ม
<p>4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน 8 องค์ประกอบ</p> <p>4.1. ทักษะการบริหาร</p> <p>4.2 ความเสมอภาค</p> <p>4.3 การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม</p> <p>4.4 การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม</p> <p>4.5 ความเป็นแบบอย่าง</p> <p>4.6 พฤติกรรมคนในองค์กร</p> <p>4.7 นโยบายและการวางแผน</p> <p>4.8 ค่านิยม</p>	<p>ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าคุณควรปรับประเด็น</p> <p>1.ปรับชื่อองค์ประกอบให้มีลักษณะคำความหมายไปทางแนวเดียวกัน เช่นเป็นค่านาม กริยาหรือวลี ดังนี้</p> <p>1.ทักษะการบริหาร เปลี่ยนเป็น การจัดการเชิงกลยุทธ์</p> <p>2.ความเสมอภาค</p> <p>3.การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม</p> <p>เปลี่ยนเป็น การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4.การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมเปลี่ยนเป็น การสร้างการมีส่วนร่วม</p> <p>5.ความเป็นแบบอย่าง</p> <p>6.พฤติกรรมคนในองค์กรเปลี่ยนเป็น พฤติกรรมการทำงานที่ดี</p> <p>7.นโยบายและการวางแผนเปลี่ยนเป็น กำหนดทิศทางดำเนินงานสู่นาคต</p> <p>8.ค่านิยม เปลี่ยนเป็น ค่านิยมรวมของบุคลากร</p> <p>2. ทบทวนและตรวจสอบแนวปฏิบัติของบางองค์ประกอบอีกครั้งเพราะบางข้อสามารถนำมาจัดกลุ่มเป็นข้อเดียวกันเพราะมีความหมายคล้ายกัน เช่น องค์ประกอบที่ 2 เรื่อง ความเสมอภาค กับส่งเสริมความก้าวหน้าและรับฟังความคิดเห็น องค์ประกอบที่ 4 ข้อย่อยที่ 4.4 กับ 4.5 น่าจะเป็นเรื่องเดียวกันได้ เป็นต้น</p>
<p>5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 5.1 ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง</p> <p>5.2 ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง</p> <p>5.3 ขั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค</p>	<p>ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าคุณเหมาะสมและควรเพิ่มเติมในบางประเด็น</p> <p>1. เพิ่มการ “เกริ่นนำ” ก่อนเข้าสู่แต่ละขั้นตอนเพื่อให้เกิดชัดเจนมากขึ้น</p> <p>2. การเขียนแนวปฏิบัติให้เขียนแสดงถึงความเป็นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร</p> <p>3. การเขียนให้ใช้คำเดียวกัน เช่น “องค์กร” หรือ “องค์กรการ”</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สงวนไว้เพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ในนโยบายหรือแผนงาน

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสนทนากลุ่ม
5.4 ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน	
6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ไปใช้ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ	<p>ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าเป็นเหมาะสมและควรเพิ่มเติมในบางประเด็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มหัวข้อ “ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ”</li> <li>2. การเขียนนำไปใช้ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ควรเขียนในเชิงการพัฒนา</li> </ol>
7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อภาพรวมของ (ร่าง) กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	<p>ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าเป็นเหมาะสมและควรเพิ่มเติมในบางประเด็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มรายละเอียดของโมเดลให้ชัดเจนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน เช่น ลูกศร เพื่อให้เกิดความชัดเจน</li> </ol>

จากการตรวจสอบร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร และได้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

กระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้สถานศึกษาต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เป็นองค์กรทางการศึกษาที่สามารถผลิตเด็กและเยาวชนให้เป็นพลเมืองดี มีความรู้ความสามารถและใช้ชีวิตประจำวันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จเพราะถ้าบุคลากรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อย วัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในโรงเรียน ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

### ส่วนที่ 1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

#### 1.1 ความเป็นมา

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกอย่างพลิกผัน (Disruptive World) ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขต่าง ๆ ของการพัฒนาประเทศไทย ส่งผลให้การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทบทวนบริบทและปัจจัยต่าง ๆ อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครถือเป็นภารกิจสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและเยาวชนในพื้นที่กรุงเทพ เพื่อรองรับการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงของสังคมและประเทศชาติ ภายใต้วิสัยทัศน์ “จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาสู่อัตลักษณ์ผู้เรียนแห่งมหานครที่พร้อมด้วยคุณธรรม” สู่พันธกิจ (1) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ (2) ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีอัตลักษณ์แห่งมหานคร (3) เสริมสร้างประสิทธิภาพจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง (4) ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการดิจิทัลเพื่อการศึกษา และ (5) เสริมสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์และบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูงโดยมีการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร

ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564 – 2569) ด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนตามอัตลักษณ์แห่งมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับประสิทธิภาพจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาประสิทธิภาพการจัดการดิจิทัลเพื่อการศึกษา และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาทุนมนุษย์และบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง(สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา. 2563: ง) ซึ่งพันธกิจและนโยบายหลักของกรุงเทพมหานครตลอดมาให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาให้เยาวชนในพื้นที่กรุงเทพมหานครเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ทั้งองค์ความรู้มีคุณธรรม และมีทักษะในการดำรงชีวิต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่ามีวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเรียนรู้ มีการปลูกฝังด้านคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย มีโอกาสต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยดิจิทัลเมื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันเช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม โรคอุบัติใหม่ และสิ่งแวดล้อม ในกรุงเทพมหานคร แต่ยังมีจุดอ่อนที่ต้องมีการพัฒนาเช่น โครงสร้างการบริหารมีหลายระดับทำให้การสื่อสารภายในองค์กรเกิดความล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ การลาออกและการโอนกลับภูมิลำเนาของข้าราชการครู ส่งผลกระทบต่อ การขาดแคลนครูผู้สอน การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติยังขาดประสิทธิภาพ ขาดการสื่อสารเชิงรุก ขาดการเตรียมความพร้อมในการป้องกันหรือรองรับความเสี่ยงแบบไม่คาดคิด เช่นโรคระบาดของโควิด-19 (สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา. 2563: 66) เป็นต้น

วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของมนุษย์มีทั้งสาระและรูปแบบที่เกิดจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับสังคม และมนุษย์กับธรรมชาติ วัฒนธรรมมีทั้งระบบความคิด วิธีการ โครงสร้างทางสังคม ตลอดจนแบบแผนและทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์สร้างขึ้น การดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมจึงจำเป็นต้องเข้าใจบริบทและเงื่อนไขสิ่งแวดล้อม ความสามารถของมนุษย์ ตลอดจนสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อปรับปรุงวิถีชีวิตให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง (สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. 2544 : 20) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต่างให้ความสำคัญมากเป็นอันดับต้นๆ หลายองค์กรพยายามมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนความเชื่อของคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือรวมไปถึงการสร้าง ความยั่งยืนให้กับองค์กรผ่านบุคลากรที่มีความรักองค์กร ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันจึงไม่ใช่เรื่องของการสร้างประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลอย่างเดียว แต่ต้องเป็นเรื่องของการมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดีสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสังคม โดยเฉพาะสถานศึกษาดำเนินการมิใช่หวังผลกำไรหรือหวังการเติบโต แต่เป็นเรื่องของรากฐานความมั่นคงขององค์กรเพราะเป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนดเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเหมือนหัวใจที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกลไกที่สำคัญที่จะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขับเคลื่อนการบริหารงานของโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในองค์กร ช่วยกันบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในการทำงานร่วมกันและการใช้เทคนิคอื่น ๆ ช่วยเอื้ออำนวยให้การทำงานดำเนินไปได้ด้วยดี เช่น การมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดี วัฒนธรรมโรงเรียนจึงแสดงถึงคุณสมบัติ คุณภาพและลักษณะเฉพาะของแต่ละโรงเรียน ซึ่งได้มีการพัฒนามาระยะหนึ่งเพื่อให้เหมาะสมที่สุดกับการดำรงสภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียน เช่น ลักษณะของสถานที่ วิธีการแต่งกาย วิธีการ รูปแบบการทำงานและลักษณะอื่น ๆ อีกมากมาย เหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมทั้งแบบที่แสดงให้เห็นโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจเกี่ยวกับรูปแบบของโรงเรียน รวมทั้งบุคลิกภาพลักษณะของคนที้องค์การ รวมทั้งเป็นตัวกำหนดภาพลักษณ์ของโรงเรียนต่อบุคคลภายนอก ส่งผลกับประสิทธิภาพการทำงานเพราะหากไม่สร้างและจัดการกับวัฒนธรรมของโรงเรียน วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นก็จะเป็วัฒนธรรมซึ่งไม่เป็นที่ต้องการหรือไม่จำเป็นสำหรับโรงเรียนหรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั้นได้

กรุงเทพมหานครมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 437 โรงเรียน กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขตและมี โรงเรียนที่เปิดการจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) จำนวน 147 โรงเรียน กระจายในพื้นที่ 48 สำนักงานเขต (ยกเว้น สำนักงานเขตบางรัก และสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์) ซึ่งมีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 271,402 คนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นโรงเรียนที่ให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชนและให้ โอกาสแก่นักเรียนทุกคนได้เข้าถึงระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทาง No Child left behind ทั้งนักเรียนที่ครอบครัวมีปัญหาทางเศรษฐกิจ นักเรียนที่ไม่มีสัญชาติไทย หรือขาดความพร้อมด้านอื่น ๆ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และมีนโยบายในการเป็นมหานครสำหรับทุกคน โดยเปิดโอกาสให้เด็กทุกคนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ทั้งเด็กสัญชาติไทยและเด็กที่ไม่มีหลักฐานทะเบียนราษฎรหรือไม่มีสัญชาติไทยให้เข้าศึกษาในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียม โดยถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยหลักฐานในการรับนักเรียนนักศึกษาเข้าเรียนในสถานศึกษาพ.ศ. 2548 ซึ่งปัจจุบันมีนักเรียนที่ไม่มีสัญชาติไทยเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวนทั้งสิ้น 4,603 คน และจากสถิติข้อมูลนักเรียน พบว่า สำนักงานเขตบางขุนเทียนมีนักเรียนที่ไม่มีสัญชาติไทยเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมากที่สุด จำนวน 455 คน สำนักงานเขตสาทรมีนักเรียนที่ไม่มีสัญชาติไทยเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครน้อยที่สุด จำนวน 2 คน ดังนั้นทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเองและมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ที่ทำให้บุคลากรมีแนวทางในการประพฤติปฏิบัติภายในโรงเรียน ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนจะมีทั้งวัฒนธรรมที่ดีและไม่ดีเห็นได้จากความแตกต่างของบางโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา ในขณะที่บางโรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จ เพราะบางโรงเรียนวัฒนธรรมโรงเรียนที่ถูกสร้างและฝังรากลึกมานานด้วยแนวคิดแบบเก่า การทำงานแบบเก่า และความไม่จริงจังทุ่มเทเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะยิ่งในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่ไม่สามารถคาดเดาได้ โรงเรียนต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่ขององค์กร เพราะเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ บุคลากรในโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินการเพื่อให้กิจการของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนไปในทิศทางที่ต้องการ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนที่สำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อหาความสำคัญและความน่าเชื่อถือขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนั้นความสำคัญขององค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถสังเกตได้จากค่าน้ำหนักจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ 1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีค่าน้ำหนัก 0.90 2. ความเสมอภาค มีค่าน้ำหนัก 0.89 3. การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนัก 0.86 4. การสร้างการมีส่วนร่วม มีค่าน้ำหนัก 0.84 5. ความเป็นแบบอย่าง มีค่าน้ำหนัก 0.80 6. พฤติกรรมการทำงานที่ดี มีค่าน้ำหนัก 0.79 7. กำหนดทิศทางดำเนินงานสู่อนาคต มีค่าน้ำหนัก 0.72 8. ค่านิยมร่วมของบุคลากร มีค่าน้ำหนัก 0.67 แต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนประสบความสำเร็จต้องมีความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Change Process) เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทเฉพาะแต่ละองค์การ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน นำข้อมูลมาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานฝ่ายบุคคล และครูผู้สอน จากสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 3 รอบ ระดับดีมาก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สามารถสรุปขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

ดังนั้นการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนทั้ง 8 องค์ประกอบที่เรียงความสำคัญตามค่าน้ำหนัก และวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ต้องขับเคลื่อนด้วยขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ที่จะสนับสนุนให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีในการให้ความสำคัญด้านบริการการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเอกลักษณ์ของโรงเรียนที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมโรงเรียน และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนความยั่งยืนของวัฒนธรรมโรงเรียน

## ส่วนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ทุกองค์การต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทุกด้าน โรงเรียนเช่นเดียวกันต้องปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพ วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ ถ้าบุคลากรในโรงเรียนมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้เหมาะสมกับจะช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

จากภาพที่ 1 กล่าวได้ว่า การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นกุญแจสำคัญหลักในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้สำเร็จ คือองค์ประกอบที่เรียงตามความสำคัญตามค่าน้ำหนักจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ดังต่อไปนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ความเสมอภาค
3. การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง
4. การสร้างการมีส่วนร่วม
5. ความเป็นแบบอย่าง
6. พฤติกรรมการทำงานที่ดี
7. กำหนดทิศทาง ดำเนินงาน สู่อนาคต
8. ค่านิยมร่วมของบุคลากร

แต่การเกิดวัฒนธรรมโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ต้องถูกขับเคลื่อนด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค  
ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน โดยในส่วนรายละเอียดขององค์ประกอบวัฒนธรรม  
โรงเรียน และกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีข้อมูลดังนี้

## 2.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นแนวพฤติกรรมปฏิบัติที่มีส่วนช่วยให้บุคลากรใน  
โรงเรียนมีความเข้าใจในลักษณะการทำงาน แสดงให้เห็นข้อตกลงร่วมกันซึ่งปรากฏให้เห็นในรูปแบบที่  
สังเกตได้ ปรากฏใน 8 องค์ประกอบ คือ 1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2. ความเสมอภาค 3. การปรับตัว  
และยอมรับการเปลี่ยนแปลง 4. การสร้างการมีส่วนร่วม 5. ความเป็นแบบอย่าง 6. พฤติกรรมกา  
รทำงานที่ดี 7. กำหนดทิศทางดำเนินงานสู่อนาคต 8. ค่านิยมร่วมของบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอันดับแรกขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน  
ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการใช้คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และดำเนินการ  
จัดการ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์  
และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตามตำแหน่งและ  
บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วางแผนบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อการจัด  
การศึกษา ตามความสำคัญ ความจำเป็น ความเหมาะสมและมุ่งใช้งบประมาณโดยคำนึงถึงหลักความ  
คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3 จัดหาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา  
เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้พร้อมทั้งแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม

1.4 กำหนดแผนงานและดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การ  
บริหารงานชัดเจนและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2. ความเสมอภาค

ความเสมอภาคเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารควรให้โอกาสกับบุคลากรในสถานศึกษาโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่น ๆ อีกทั้งไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 สร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างของแต่ละบุคคล
- 2.2 สนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่น ๆ
- 2.3 สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน
- 2.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 2.5 คำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา

## 3. การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นสิ่งที่บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องศึกษาให้เข้าใจและปรับตัวยอมรับในการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อทำงานร่วมกันเป็นไปตามเป้าหมายและเกิดผลสำเร็จ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 3.1 สร้างเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาให้ชัดเจน และปรับวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรเข้าใจยอมรับและเต็มใจทำงานเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ
- 3.2 เปิดเผยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและถูกต้องแม่นยำเกี่ยวกับสิ่งใดได้เกิดขึ้น กำลังเกิดขึ้นและที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับทราบ
- 3.3 เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาในการทำงานร่วมกัน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา
- 3.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้เลือกตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและยอมรับผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางที่ถูกต้องเหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4. การสร้างการมีส่วนร่วม

การสร้างการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรในสถานศึกษา จะต้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบโดยใช้ช่องทางและวิธีการที่หลากหลายเพื่อสนับสนุน การดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

4.1 จัดพื้นที่ให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ จากการทำงานเพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

4.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน ร่วม ดำเนินการ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

4.3 กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ สถานศึกษา

4.4 จัดให้มีการสื่อสารในสถานศึกษาหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทและ สถานการณ์ภายในโรงเรียน เช่น สื่อสารด้วยวาจาคำพูด ด้วยลายลักษณ์อักษร บุคลากรสามารถ ติดต่อสื่อสารกับผู้บริหาร หรือบุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ระหว่างสายชั้น และอาจใช้ เทคโนโลยีช่วยเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว เป็นต้น จะทำให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น และ เผยแพร่ข่าวสารจากภายในไปยังภายนอกสถานศึกษา

#### 5. ความเป็นแบบอย่าง

การที่บุคลากรในสถานศึกษามีพฤติกรรมและการปฏิบัติตนในด้านบุคลิกภาพ การ แต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสม ทำให้บุคคลอื่นเลื่อมใสศรัทธา เป็นบรรทัดฐานให้ผู้อื่น เลียนแบบและถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

5.1 ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตนในการวางตัวอย่างเหมาะสม มีความ อ่อนน้อมถ่อมตน ทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน

5.2 ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาแต่งกายสุภาพสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับ กาลเทศะตำแหน่งหน้าที่ความเป็นผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

5.3 ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาแสดงกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย เหมาะสม พุดจาไพเราะไม่พุดก้าวร้าวหยาบคาย ไม่ใช้อารมณ์ เพิ่มเติมด้วยการพูดขอบคุณและขอโทษ และ แสดงท่าทางเวลาพูดคุยด้วยความนอบน้อม จะทำให้คนอื่นรู้สึกดี

5.4 ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อให้ ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับและศรัทธา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครูใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 6. พฤติกรรมการทำงานที่ดี

พฤติกรรมการทำงานที่ดีนั้นเป็นการกระทำหรือการแสดงออกของบุคลากรในสถานศึกษาที่ทำงานด้วยความสมัครใจ ความเต็มใจ เสียสละทุ่มเท การปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 6.1 โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ
- 6.2 ยกระดับคุณภาพบุคลากรในสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท
- 6.3 สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาที่ทำงานนอกเหนือจากงานที่ได้รับผิดชอบด้วยความสมัครใจโดยการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น
- 6.4 สร้างบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาแบบสร้างสรรค์ให้บุคลากรทุกคนช่วยกันทำงานและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ
- 6.5 ประชาสัมพันธ์บุคลากรในสถานศึกษาให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ
- 6.6 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ คำนึงถึงส่วนร่วม รับผิดชอบงานของตนเองอย่างดียิ่ง ทำงานโดยมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาเป็นสำคัญ

## 7. กำหนดทิศทางการดำเนินงานสู่นาคต

บุคลากรในสถานศึกษาควรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและวิธีการดำเนินงานสู่เป้าหมายในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 7.1 จัดประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ชัดเจนให้เกิดความพึงพอใจโดยส่วนรวมและมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา
- 7.2 กระตุ้นให้บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ที่มีความแตกต่างและสร้างสรรค์เป็นจุดเด่นที่จะนำพาให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ
- 7.3 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อสร้างพลังในการกระตุ้นให้บุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา
- 7.4 กำหนดแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่ชัดเจนเพื่อยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ในอนาคต เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 8.ค่านิยมร่วมของบุคลากร

การสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรเป็นการสร้างความเชื่อร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ให้เห็นคุณค่า ประโยชน์และความถูกต้องของการปฏิบัติงาน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

8.1 สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาเชื่อว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ มีประโยชน์และมีความถูกต้องเหมาะสม

8.2 กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนร่วมกันในสถานศึกษา

8.3 ส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามแนวทางที่ได้ร่วมกันกำหนด

8.4 ทบทวนสรุปแนวทางปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาที่ทำมาอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งมอบให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติสืบทอดจนเป็นจุดเด่นของสถานศึกษาสืบไป

## 2.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน คือ การพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่การพัฒนางานองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเห็นได้ว่าองค์กรชั้นนำจะมีการพัฒนาตลอด จะเป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง ปรับตัวได้ดีและทันต่อสถานการณ์ และเป็นองค์กรที่ทันสมัย เพราะจะทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันและสร้างโอกาสให้แก่องค์กร ดังนั้น กระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนวัฒนธรรมโรงเรียนให้สำเร็จและยั่งยืน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

### ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารที่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง แจ้งสถานะในปัจจุบันของโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากตัวผู้บริหารที่ต้องโน้มน้าว กระตุ้นและสนับสนุนจูงใจให้บุคลากร เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมการให้เห็นคุณค่าของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนย่อยดังภาพที่ 2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

### ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง

1 ช่องทางการสื่อสาร

2 โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจ

3 ให้คุณค่าความสำเร็จ

ภาพที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน  
ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง

#### 1.ช่องทางการสื่อสาร

การสร้างช่องทางการสื่อสารเป็นการเลือกวิธีการสื่อสารกับบุคลากรของสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเพื่อให้การสื่อสารประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีแนวปฏิบัติดังนี้

1.1 เลือกใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อสารและบุคลากรของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ประกาศช่องทางการสื่อสารกับบุคลากรของสถานศึกษาให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน

1.3 หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจจากการสื่อสารให้ได้รวดเร็วและทันท่วงที ไม่ว่าจะการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา จากบุคลากรให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

1.4 สร้างการใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการติดต่อสื่อสารที่สะดวก ลดต้นทุน ลดเวลา สามารถต่อเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันได้ทั่วโลก ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของอินเทอร์เน็ต หรือด้านการติดต่อสื่อสารโทรคมนาคมในระยะไกล เช่น กลุ่มไลน์ (Line), Zoom, Face book, เป็นต้น

## 2. โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจ

การโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจคือสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้นพฤติกรรมในตัวบุคคล แสดงออกซึ่งความต้องการ หรือโน้มน้าวโดยสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือ ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จต่อไป มีแนวปฏิบัติดังนี้

2.1 รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาแล้วนำมารวบรวมเข้าเป็นนโยบายและแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรของสถานศึกษารู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของโรงเรียน

2.2 ใช้วิธีการที่หลากหลายในการตอบคำถามและคำร้องทุกข์ของบุคลากร โดยไม่ปล่อยให้บุคลากรคนใดรู้สึกไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับโรงเรียน เพราะจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง

2.3 ให้รางวัลแก่คนที่ทำงานหนัก ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงิน รางวัลสิ่งของ การเลื่อนขั้น หรือผลตอบแทนอื่น ๆ โดยทุกคนมีโอกาสได้รับอย่างเท่าเทียมกัน

2.4 สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นแบบครอบครัว เช่น การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน จัดปาร์ตี้เล็ก ๆ หรือกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกันในบรรยากาศแบบเป็นกันเองเป็นประจำ การไปสัมมนา ทัศนศึกษาร่วมกัน เป็นต้น

2.5 แสดงความใส่ใจบุคลากรในสถานศึกษา เช่น สนใจวันเกิด สนใจงานอดิเรกชอบทำอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ ฯลฯ เพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรเกิดความประทับใจระหว่างกัน จะช่วยทำให้ความสัมพันธ์ไปในทิศทางที่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. ให้คุณค่าความสำเร็จ

การให้คุณค่าความสำเร็จเป็นการทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจนและบุคลากรสามารถทำงานที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ จึงมีการยกย่องและตอบแทนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อจะช่วยเหลือสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจร่วมกันสร้างผลงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งการประกาศยกย่องทีมงานที่มีส่วนร่วมในงานด้วย มีแนวปฏิบัติดังนี้

3.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่ทำชื่อเสียงให้สถานศึกษา เช่น แจงในที่ประชุม ประชาสัมพันธ์หน้าเสาธง การจัดบอร์ด ลงเว็บไซต์ของสถานศึกษา เพื่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องและให้หน่วยงานนอกได้รับทราบ เป็นต้น

3.2 หารางวัลเมื่อประสบความสำเร็จในงานที่ทำเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถตนเองและช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจและสร้างผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

### ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง

การสร้างทีมที่จะเป็นผู้นำสู่การเปลี่ยนแปลง นั้นเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างพลังอำนาจและสามารถสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรในโรงเรียนทำตาม โดยการกำหนดแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมงานที่มีพลังและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เป็นผู้ที่มีความเชื่อและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ โดยการประชุมวางแผนมอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบ ให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่น ๆ ในโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ด้วยความพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง มีขั้นตอนย่อยดังภาพที่ 3

## ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

### ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง



ภาพที่ 3 การเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1.สรรหาคนที่เหมาะสมเข้าร่วมทีม

การสรรหาคนที่เหมาะสมเข้าร่วมทีมเพื่อการดำเนินการต่อเนื่องในสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมทีมตามลักษณะงานที่ต้องการเพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมให้เข้าร่วมงานกับทีม มีแนวปฏิบัติดังนี้

1.1 กำหนดลักษณะงานให้ละเอียด ชัดเจน ครบถ้วนเพื่อใช้เป็นข้อมูลพิจารณา รายละเอียดจากข้อมูลที่กำหนดไว้ทำให้กระบวนการสรรหาคนที่เข้าร่วมทีมมีประสิทธิภาพ

1.2 คัดเลือกคนที่เข้าร่วมทีมโดยการพูดคุยสัมภาษณ์เพื่อดูเรื่องความสามารถในการทำงาน ลักษณะนิสัย ทักษะ ทศนคติ ความน่าเชื่อถือ รวมทั้งเป็นที่ศรัทธาและยอมรับของสมาชิกในสถานศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 แจกข้อมูลการทำงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน ครบถ้วน เพื่อให้บุคลากรเข้าร่วม  
 ทีมทำงานด้วยความเต็มใจ สบายใจและทำงานได้อย่างมีความสุข

## 2. กำหนดวิธีการดำเนินงาน

การกำหนดวิธีการดำเนินงานของบุคลากรเป็นการแจ้งขั้นตอนรายละเอียดของงาน  
 ที่ชัดเจน ทำให้การทำงานเกิดความสำเร็จ มีแนวปฏิบัติดังนี้

2.1 แบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบในหน้าที่  
 อย่างชัดเจนตามภารกิจที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดและบรรลุ  
 เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

2.2 กำหนดวิธีการดำเนินงาน ที่สามารถปฏิบัติได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดปัญหา ไม่ทำให้  
 ระบบการทำงานสะดุด หากทำงานได้ราบรื่น ย่อมทำให้เกิดความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

2.3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่  
 เหมาะสม มีความยืดหยุ่นและปรับตัวเองให้ไวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

## 3. กำหนดขอบข่ายหน้าที่และมอบหมายงาน

การกำหนดขอบข่ายหน้าที่และมอบหมายงานเป็นการมอบความรับผิดชอบ และ  
 อำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ มีแนวปฏิบัติดังนี้

3.1 วางแผนกำหนดงานและแบ่งงานในหน้าที่ให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบ  
 โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และความสำคัญของงานเป็นหลัก

3.2 กำหนดบุคลากรและบทบาทหน้าที่งานที่รับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา  
 โดยพิจารณาจากทักษะความเชี่ยวชาญและความเข้าใจของเนื้องานที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้รับมอบงาน ให้สิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและอำนาจ  
 ในการสั่งการ

3.4 สร้างความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน เนื่องจากต้องแจ้งรายละเอียดให้ครบถ้วนว่า  
 แต่ละคนต้องทำอะไรบ้างเพื่อป้องกันความสับสน

3.5 กระตุ้นจูงใจ ให้กำลังใจ สนับสนุน เพื่อการทำงานที่ราบรื่นต้องสนับสนุนสิ่งที่  
 จำเป็นที่ใช้ในการทำงาน เช่น อุปกรณ์ต่าง ๆ และงบประมาณ

3.6 ติดตามและประเมินผลงาน โดยให้ช่องทางการติดต่อเพื่อให้สามารถติดต่อได้  
 เมื่อประสบปัญหาจากการทำงานหรือต้องการคำแนะนำ อาจกำหนดให้มีประชุมสรุปงานสัปดาห์ละ  
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ครั้ง เพื่อจะได้รู้ปัญหา ความคืบหน้าของงาน รวมถึงยังเป็นโอกาสที่จะได้ช่วยให้อำลางใจ และระดมความคิดไปพร้อมกัน

#### 4. กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน

กระตุ้นบุคลากรปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในภารกิจที่สำคัญซึ่งโรงเรียนจะต้องทำ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีและเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อการทำงานในสถานศึกษามากยิ่งขึ้น มีแนวปฏิบัติดังนี้

4.1 สร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรของสถานศึกษา เกิดความภูมิใจ และรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ มีความสุขสนุกสนาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และมอบของรางวัลเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การจัดเวที มอบเกียรติบัตร ตัดป้ายประกาศ การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง หรือการกระตุ้นชมเชย ปลุกใจ สร้างความมั่นใจและภาคภูมิใจ

4.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรของสถานศึกษาให้เข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนจะทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดเดี่ยว และแน่วแน่ ตลอดจนมีความสามารถในการช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหา และปฏิบัติต่อพนักงานในทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน

4.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษาสร้างทีมได้ด้วยตนเอง สามารถเลือกทีมที่สามารถทำงานร่วมกันได้ดี ช่วยเหลือบุคลากรเกิดการเรียนรู้ สนับสนุนงานกันได้อย่างเต็มที่ และรวดเร็ว ผลที่เกิดขึ้นมา คือการทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น ๆ พร้อม ๆ กัน

#### 5. สร้างความเชื่อมั่น

การสร้างเชื่อมั่นนั้นทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต และคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองจะคิดในเชิงบวก เชื่อในความสามารถของตัวเองและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวสู่จุดสูงสุดในชีวิต มีแนวปฏิบัติดังนี้

5.1 กำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจน มีทิศทางและเป้าหมายการทำงาน มีความตั้งใจและความรับผิดชอบต่อภาระงานของตนเอง มีความจริงใจ พุดแล้วทำได้ และให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่ผู้อื่น

5.2 เปิดใจรับฟังความคิดเห็นและตั้งใจฟังในสิ่งที่บุคลากรได้พูดหรือแสดงความคิดเห็นหรือคำติชมต่าง ๆ

5.3 สร้างความเชื่อมั่นโดยรับผิดชอบในคำพูดของตนเอง คำพูดและการกระทำที่ตรงไปตรงมา ควรรับปากทำในสิ่งที่คิดว่าทำได้และต้องการที่จะทำเท่านั้น

## 6. ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

การประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยชี้วัดความสำเร็จได้ การประเมินนี้เป็นวิธีการวัดผลทางการปฏิบัติงานของทีม ทั้งในเรื่องความสามารถในการทำงานไปจนถึงศักยภาพที่ช่วยให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ มีแนวปฏิบัติดังนี้

6.1 อธิบายหลักเกณฑ์และวิธีของการประเมินผลให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบและเข้าใจ เพื่อเกิดการยอมรับร่วมกัน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น ประเมินผลผลงานโดยรวมของทีม ประเมินผลจากความคุ้มค่า ประเมินผลจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

6.2 กำหนดระยะเวลาชัดเจนทุกการประเมิน และทุกคนควรรู้ข้อกำหนดร่วมกัน ไม่ควรทำการประเมินที่ไปเรื่อย ๆ ไม่มีกำหนดเวลาสิ้นสุด และอาจสร้างความเบื่อหน่ายแทนที่แรงจูงใจได้ และการไม่มีกำหนดเวลาชัดเจนนั้นก็ย่อมไม่มีจุดวัดผลที่ชัดเจนเช่นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค

การจัดอุปสรรคเป็นการให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์ในการทำงานนั้นลดลงหรือหมดไปอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ การจัดอุปสรรค มีขั้นตอนย่อยดังภาพที่ 4

### ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน



ภาพที่ 4 การเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1. ให้อำนาจตัดสินใจ

การให้อำนาจตัดสินใจ คือการเลือกภารกิจและขอบข่ายความรับผิดชอบ ให้เหมาะสมกับทักษะของบุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจและผู้บังคับบัญชายินยอม อนุญาตให้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว มีแนวปฏิบัติดังนี้

1.1 กำหนดภารกิจให้ชัดเจนว่าจะมอบหมายงานอะไรให้รับผิดชอบ และอธิบายข้อจำกัดของงาน เช่น เวลา อุปสรรค งบประมาณ เป็นต้น

1.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ด้วยตนเองและกำหนดมาตรการในการทำงานขึ้นมาเมื่อได้รับมอบหมายงาน หรืองานที่ได้รับผิดชอบ จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของในงานของตน

## 2. การอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร

การอำนวยความสะดวกของผู้บริหารเป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้กับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น มีแนวปฏิบัติดังนี้

2.1 เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น โดยการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบให้เกิดความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา เช่น ให้การฝึกอบรม และให้เวลาในการปรับตัว

2.2 สนับสนุนงบประมาณการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อ*การดำเนินการ* การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อให้คนที่ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงหันมาให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น จัดหาสื่อเพื่อการเรียนรู้ ทั้งเป็นสื่อทั่วไปและสื่อเทคโนโลยี จะทำให้คนที่ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงหันมาให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. การให้รางวัล/สวัสดิการ/ผลตอบแทน

การให้รางวัล/สวัสดิการ/ผลตอบแทน เป็นการตอบแทนจากพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรในสถานศึกษาที่ร่วมกันทำงาน จนมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร มีแนวปฏิบัติดังนี้

3.1 ชมเชยบุคลากรให้รู้ทั้งองค์กร เพื่อบอกเล่าความดีให้บุคลากรคนอื่นได้ปฏิบัติตาม เช่น ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ การจัดบอร์ด ในที่ประชุม

3.2 ให้รางวัลหรือของขวัญพิเศษที่หาซื้อไม่ได้ เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่น ให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

### 4. การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเป็นการกำหนดภาพความสำเร็จทำให้รู้เป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรองค์กรได้รับทราบการทำงานที่มีส่วนร่วมของทุกคนในการประสบความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลงมีแนวปฏิบัติดังนี้

4.1 กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบรรลุได้ง่ายและสามารถมองเห็นได้ง่าย

4.2 สร้างความสำเร็จที่ชัดเจนและเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ ต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป

4.3 ยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานเมื่อประสบผลสำเร็จ เพื่อแสดงให้บุคลากรบางส่วนที่ยังไม่กล้าเข้าร่วมเห็นและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งเลวร้าย ไม่ใช่สิ่งที่เป็นไปได้ แต่สามารถทำให้สำเร็จได้

### 5. ติดตามและแก้ปัญหาทันท่วงที

การปฏิบัติงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาและปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นต้องการการแก้ไขที่รวดเร็วที่สุดเสมอ ดังนั้นการติดตามและ การแก้ปัญหาทันท่วงทีต้องหาข้อมูลที่ต้องการ มีการวิเคราะห์ที่ถ่วงถ้ โดยระดมสมองภายในทีมเพื่อหาแนวทางแก้ไข ให้เหมาะสมและรวดเร็วที่สุด การแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วจะทำให้บุคลากรในทีมรู้สึกได้รับการช่วยเหลือทำให้เกิดความผูกพันภายในองค์กร มีแนวปฏิบัติดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1 ติดตามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายไป โดยเน้นเรื่องความก้าวหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไข และการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ซึ่งอาจจะจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเพื่อทบทวน ความคืบหน้าของงานเป็นระยะ ตามที่ได้กำหนดไว้

5.2 ตรวจสอบผลงานในแต่ละระยะ (Feedback) อาจจะมีการกำหนดให้ผู้รับมอบหมายงานทำรายงานชี้แจงความคืบหน้าของงานเป็นระยะ เพื่อนำเสนอทั้งความคืบหน้า ปัญหา แนวทางการแก้ไข ฯลฯ

#### ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

การรักษาสภาพสร้างควมยั่งยืนและการธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดไป ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคนและควรประเมินการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องและนำมาแก้ไขอย่างทันท่วงที จนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนในที่สุด ในการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน มีขั้นตอนย่อยดังภาพที่ 5

#### ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

##### ขั้นตอนที่ 4

##### รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

1 มีการวางแผนถ่ายทอด  
การเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น

2 ติดตามการประเมิน  
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 5 การเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ขั้นตอนที่

4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในเพื่อการบริหารเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1. มีการวางแผนถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น

การวางแผนถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่นเป็นการช่วยรักษาความรู้และประสบการณ์ แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทรงคุณค่าภายในสถานศึกษาไม่ให้อายุหายไป รวมถึงสามารถนำมาต่อยอดพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน และถ่ายทอดให้กับบุคคลรุ่นหลังต่อไปอีกด้วย มีแนวปฏิบัติดังนี้

1.1 ปรับเปลี่ยนระบบปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกันระหว่างทัศนคติและพฤติกรรม

1.2 สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ขยายผลการเปลี่ยนแปลงต้องมีแนวร่วมสนับสนุน ต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่ดำรงตำแหน่งที่สำคัญเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.3 สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ใหม่ ให้บุคลากรของสถานศึกษาทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจเพื่อรักษาความรู้สึกที่ต้องพัฒนาต่อยอดไม่หยุดนิ่งในการทำงานและความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

## 2. ติดตามการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

การติดตามการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นการปรับปรุงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความพยายามอย่างต่อเนื่องจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น รวมถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันให้ดียิ่งขึ้น มีแนวปฏิบัติดังนี้

2.1 ประชุมสรุปงานทุกครั้งผู้บริหารต้องเชื่อมโยงให้บุคลากรเห็นว่าวิธีทำงานแบบใหม่ พฤติกรรมใหม่ และเจตคติใหม่ทำให้ผลงานของโรงเรียนดีขึ้นอย่างไร ไม่ให้บุคลากรสรุปหรือเชื่อมโยงเอง

2.2 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศติดตามการประเมินการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกรวดเร็วในระหว่างการทำงาน เช่นการประชุมออนไลน์ทุกสัปดาห์ ให้ทุกคนนำเสนอผ่านวิดีโอ รับฟังทุกแง่มุมจากทีม สร้างการเชื่อมโยงทุกคนให้เข้ากับบรรยากาศของวัฒนธรรมโรงเรียนที่ต้องการสร้าง

2.3 จัดตารางพูดคุยแบบส่วนตัวกับทีมงานทุกคน ทุกสองสัปดาห์ และสื่อสารให้มากกว่าที่คุณคิดว่าจำเป็นต้องทำ

2.4 กระตุ้นให้มีการนำวัฒนธรรมไปปรับใช้ในทุก ๆ วัน ไตร่ตรองให้รอบคอบถึงส่วนประกอบในวัฒนธรรม และให้รางวัลกับบุคลากร ผู้ที่สนับสนุนทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ส่วนที่ 3 ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จและการนำไปใช้ในระดบนโยบาย และระดับปฏิบัติ

### 3.1 ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ

3.1.1 สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและความพร้อมของสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอกที่ทำให้สถานศึกษาอยู่ในสภาพปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองหลวงพื้นที่กว้างใหญ่แต่ละชุมชนมีความหลากหลายและสภาพแวดล้อมของชุมชนต่างกัน

3.1.2 การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น เป็นการยอมรับร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนที่จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3.1.3 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลของทีมผู้บริหาร และความกระตือรือร้น ผู้บริหารต้องมีความรู้และความชำนาญด้านการศึกษาผู้ปกครอง ชุมชนและผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ทีมงานมีความสำคัญและควรเป็นทีมเดียวกันตลอดโครงการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีการถ่ายทอดความคิดและการทำงานอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน ส่งผลให้การใช้ทรัพยากรและการจัดการกับเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.4 ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์และกลุ่มเป้าหมาย การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะสามารถช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

3.1.5 ศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพราะสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดหวังได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องติดตามทำความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

### 3.2 การนำไปใช้ในระดบนโยบาย

3.2.1 สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร สามารถนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมอบให้ทุกโรงเรียนได้ค้นหาวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียนให้ชัดเจนและกำหนดแนวทางในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.2 สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร สามารถนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ไปวางแผนการพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีและประชาสัมพันธ์ส่งเสริมให้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีแก่โรงเรียนอื่น ๆ ไปปรับใช้ต่อไป

3.2.3 สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครสามารถนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ไปใช้ในการวางแผนจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

### 3.3 การนำไปใช้ในระดับปฏิบัติ

สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครควรพิจารณาและดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

3.3.1 สร้างความเข้าใจนโยบายเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อนำไปสู่สถานศึกษาที่มีคุณภาพ ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม

3.3.2 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เช่นผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนและเห็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนทุกกลุ่ม

3.3.3 สร้างคู่มือการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานได้

3.3.4 สถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรที่มีความพร้อมนำเรื่องการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ไปใช้ในโรงเรียนนำร่องและขยายผลไปสู่บุคลากรในเครือข่าย

3.3.5 จัดตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของโรงเรียนและประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนในด้านการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อรับทราบปัญหาและนำผลมาปรับปรุงต่อไปและเป็นแนวทางหรือวิธีการของโรงเรียนเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 4.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม  
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร แสดงดังตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการประเมินความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร

รายการ	(n=209)			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	
ด้านความเป็นประโยชน์	4.25	0.61	มาก	2
ด้านความเป็นไปได้	4.21	0.57	มาก	3
ด้านความเหมาะสม	4.26	0.61	มาก	1
ด้านความถูกต้อง	4.20	0.65	มาก	4
รวม	4.23	0.53	มาก	-

จากตารางที่ 4.34 พบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้อง  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$  , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด  
คือ ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.26$  , S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} =$   
4.25 , S.D. = 0.61) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.21$  , S.D. = 0.57) และด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} =$   
4.20 , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และระดับผลการประเมิน  
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม  
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเป็นประโยชน์

รายการ	(n=209)			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็น ประโยชน์	
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียด ชัดเจน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนได้	4.18	0.74	มาก	3
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเป็นประโยชน์ต่อ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านการ นำไปใช้พัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมที่ดีใน ของสถานศึกษา	4.35	0.67	มาก	1
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตรงตามความ ต้องการของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ ต้องการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โรงเรียน	4.22	0.73	มาก	2
รวม	4.25	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่  
ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.25  
, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือกระบวนการ  
เปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนสังกัด  
กรุงเทพมหานครในด้านการนำไปใช้พัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมที่ดีในของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  =  
4.35 , S.D. = 0.67) รองลงมาคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร ตรงตามความต้องการของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ต้องการพัฒนาการ  
เปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.22, S.D. = 0.73) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อย  
ที่สุดคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัดเจน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.74)

**ตารางที่ 4.36** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และระดับผลการประเมิน  
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม  
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเป็นไปได้

รายการ	(n=209)			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้	
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ในสถานการณ์จริง	4.25	0.66	มาก	2
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษา	4.09	0.69	มาก	3
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	4.30	0.64	มาก	1
รวม	4.21	0.57	มาก	

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.64) รองลงมาคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ในสถานการณ์จริง ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.66) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรุงเทพมหานคร ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.69)

**ตารางที่ 4.37** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และระดับผลการประเมิน  
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม  
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความเหมาะสม

รายการ	(n=209)			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมกับหลักการบริหารสถานศึกษา	4.30	0.63	มาก	1
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	4.24	0.74	มาก	2
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับสภาพบริบทและบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา	4.23	0.74	มาก	3
รวม	4.26	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.37 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมกับหลักการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.74) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับสภาพบริบทและบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.74)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 4.38** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และระดับผลการประเมิน  
ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม  
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความถูกต้อง

รายการ	(n=209)			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความถูกต้อง	
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผ่าน กระบวนการสร้างและพัฒนาตามหลักการสร้าง และพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง ตามหลักการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร ทางการศึกษา	4.17	0.68	มาก	3
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียด เพียงพอกับการนำไปใช้ในการพัฒนาพัฒนา สมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.23	0.73	มาก	1
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีแนวปฏิบัติ ชัดเจนและเพียงพอต่อการนำไปใช้พัฒนาการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนของสถานศึกษา	4.20	0.74	มาก	2
รวม	4.20	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$  , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดเพียงพอกับการนำไปใช้ในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.23$  , S.D. = 0.73) รองลงมาคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีแนวปฏิบัติชัดเจนและเพียงพอต่อการนำไปใช้พัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.20$  , S.D. = 0.74) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาตามหลักการสร้างและพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องตามหลักการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.17 , S.D. = 0.68)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่องการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

#### 5.1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่องการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 437 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 437 คน และครูผู้สอน จำนวน 13,005 คน รวมทั้งสิ้น 13,442 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 100 คนและครูผู้สอน 324 คน รวม 424 คน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้โปรแกรม G\* Power (พูลพงศ์ สุขสว่าง: 2556) โดยกำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 424 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนีความ สอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 1.00 ทุกข้อและมีค่าความ เชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ที่ 0.926

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร จำนวน 100 คน และครูผู้สอน จำนวน 324 คน รวมทั้งหมด จำนวน 424 ฉบับ เก็บกลับคืนได้ 424 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐานโดยใช้สถิติพรรณน (Descriptive Statistics) ใช้อธิบาย หรือ บรรยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูหัวหน้าฝ่ายบุคคลและ ครูของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน โดยการหา ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของ องค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน

## ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด

### กรุงเทพมหานคร

พัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้การ วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียดการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 2.1 ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูผู้รับผิดชอบงานการบริหารงาน บุคคล จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมเป็นจำนวน 24 คนจากสถานศึกษา จำนวน 8 โรงเรียน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาด กลางและขนาดเล็ก

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบความคิดของการวิจัยเพื่อสอบถามกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียนประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วย 1. สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง มี 4 ประเด็นคำถาม 2. สร้างทีมผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง มี 7 ประเด็นคำถาม 3. จัดอุปสรรค มี 6 ประเด็นคำถาม และ 4. รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน มี 2 ประเด็นคำถาม ผลการหาค่า IOC ของแบบประเมินมีค่า 1.00 ทุกข้อคำถาม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 24 คน โดยการเข้าสัมภาษณ์ โดยกำหนดวันเวลาและสถานที่ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกและนำผลการสัมภาษณ์กลับมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis)

**ขั้นตอนที่ 2.2 ยกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและข้อมูลจากการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน มายกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

**ขั้นตอนที่ 2.3 ตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**

การตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้นำร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ยกร่างไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบโดยผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion)

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Sampling) จำนวน 9 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ประเด็นคำถามปลายเปิดตรวจสอบ(ร่าง)กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 ประเด็น

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 9 คน ในวันศุกร์ที่

14 พฤษภาคม 2564 เวลา 09.00-12.00 น. ด้วยระบบออนไลน์ (Zoom Meeting)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis)และสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุป

**ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา2563 จำนวน 437 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 437 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 209 คน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2563 ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของTaro Yamane (1973: 727-728) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และใช้การสุ่มอย่างง่าย

##### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ตามกรอบแนวคิดการประเมินตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน เป็นแบบประเมินประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ โดยแบบประเมินมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ มีค่าเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ

##### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจัดเก็บแบบสอบถามจากระบบ Google Forms ได้ข้อมูลจากระบบ Google Forms จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 100

##### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์แบบประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย( $\bar{x}$ )และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

##### 5.1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 1. เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 2. เพื่อพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งสรุปได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.1.3.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัด วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน(Confirmatory Factor Analysis) ประกอบด้วย

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ องค์ประกอบด้านความเป็นแบบอย่าง ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.34) รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านนโยบายและการวางแผน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.37) และองค์ประกอบทักษะการบริหาร ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.37) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ทั้ง 8 องค์ประกอบ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า  $X^2 = 490.31$ ,  $df = 523$ ,  $p = 0.84422$ ,  $GFI = 0.944$ ,  $AGFI = 0.916$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $RMR = 0.00$  ที่สามารถเรียงลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจากค่าน้ำหนัก(b) ดังนี้ทักษะการบริหาร ( $b = 0.90$ ) สำคัญที่สุด ตามมาด้วยความเสมอภาค ( $b = 0.89$ ) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ( $b = 0.86$ ) การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ( $b = 0.84$ ) พฤติกรรมคนในองค์กร ( $b = 0.80$ ) ความเป็นแบบอย่าง ( $b = 0.79$ ) นโยบายและการวางแผน ( $b = 0.72$ ) และค่านิยม ( $b = 0.67$ ) ตามลำดับ

### 5.1.3.2 ผลการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยผลการวิจัย 3 ส่วน ดังนี้

(1) ผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง เป็นการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง แจ้งสถานะในปัจจุบันของโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากตัวผู้บริหารที่ต้องโน้มน้าว กระตุ้นและสนับสนุน ใจให้บุคลากร เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมการให้เห็นคุณค่าของ

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1.ช่องทางการสื่อสาร 2.โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจ 3.ให้คุณค่าความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง เป็นการสร้างทีมที่จะเป็นตัวนำสู่การเปลี่ยนแปลง นั้นเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างพลังอำนาจและสามารถสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรในโรงเรียนทำตาม โดยการกำหนดแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมงานที่มีพลังและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เป็นผู้ที่มีความเชื่อและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ โดยการประชุมวางแผนมอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่น ๆ ในโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ด้วยความพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนย่อย คือ 1.สรรหาคนที่เหมาะสมเข้าร่วมทีม 2. กำหนดวิธีการดำเนินงาน 3. กำหนดขอบข่ายหน้าที่และมอบหมายงาน 4. กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน 5. สร้างความเชื่อมั่น 6. ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม

ขั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรคเป็นการขจัดอุปสรรคเป็นการให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์ในการทำงานนั้นลดลงหรือหมดไปอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย คือ 1. ให้อำนาจตัดสินใจ 2. การอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร 3. การให้รางวัล/สวัสดิการ/ผลตอบแทน 4. การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง 4. การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง 5. ติดตามและแก้ปัญหาทันที

ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน เป็นการรักษาสภาพสร้างควมยั่งยืนและการธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดไปต้องอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคนและควรประเมินการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องและนำมาแก้ไขอย่างทันทีจนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนในที่สุด ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1. มีการวางแผนถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น 2. ติดตามการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

(2) ผลการยกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร

ผลการยกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ได้นำผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร คือองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบและจากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิการสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน 4 ขั้นตอนมายกร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) ผลการตรวจสอบร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการตรวจสอบร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) และนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย ความเป็นมาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนและวัตถุประสงค์ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

ส่วนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน 8 องค์ประกอบ ดังนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความเสมอภาค การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม ความเป็นแบบอย่าง พฤติกรรมการทำงานที่ดี กำหนดทิศทางดำเนินงานสู่อนาคต และค่านิยมร่วมของบุคลากร

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค และขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จและการนำไปใช้ในระดบนโยบายและระดับปฏิบัติ ประกอบด้วย ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ การนำไปใช้ในระดบนโยบายและนำไปใช้ในระดบนโยบายปฏิบัติ

#### 5.1.3.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 209 คนที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.61) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.57) และรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านความถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 5.2.1 อภิปรายเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าข้อมูลเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากการสังเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านข้อมูลทฤษฎี (Theoretical Data) มีแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการและเผยแพร่ในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ก่อนการสังเคราะห์และกำหนดเป็นองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ คือ 1. ค่านิยม 2. ความเป็นแบบอย่าง 3. ทักษะการบริหาร 4. การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม 5. นโยบายและการวางแผน 6. พฤติกรรมคนในองค์กร 7. ความเสมอภาค 8. การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ค่านิยม จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนจากนักวิชาการและนักวิจัยของ Gary Phillips (1993), Stolp and Smith (1994), Sergiovanni (1988 : 104-105), สุพรรณิ สมานญาติ (2554) และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ได้กล่าวว่างค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนด้านค่านิยม ประกอบด้วย พิธีกรรม/ วิถีปฏิบัติ/ความเชื่อ ประเพณี และคำขวัญซึ่งเป็นค่านิยมที่ใช้ร่วมกัน (Slogan) องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นแบบอย่าง จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนจากนักวิชาการและนักวิจัยของ Schien (1990), Yin Cheong Chen (2006), Deal, Tereace.E. & Kennedy, Allen A. (1982) และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นแบบอย่าง ประกอบด้วย วีรบุรุษ/วีรสตรี/บุคคลที่มีความสามารถและเป็นต้นแบบ เรื่องราวความสำเร็จ/ประวัติสถานศึกษา เรื่องราวที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน/เรื่องเล่า สัญลักษณ์ (Symbol) องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการบริหาร จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนจากนักวิชาการและนักวิจัยของ Leslie Jones (2009), และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนด้านทักษะการบริหาร ประกอบด้วย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ/ผู้นำที่มีเสน่ห์ เป้าประสงค์ของโรงเรียนและ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนจากนักวิชาการและนักวิจัยของ Dean Kloss (2018), NSW DET (1999), Gary Phillips (1993), Sergiovanni (1988 : 104-105), Patterson (1988 : 50-51) และ Robbins (1989) ได้กล่าวว่างค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประกอบด้วยนักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียน หนังสือสำหรับครู ข้อมูล/คู่มือสำหรับพนักงานใหม่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network) การผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงานและการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบที่ 5 นโยบายและการวางแผน จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนจากนักวิชาการและนักวิจัยของ NSW DET (1999), Stolp and Smith (1994), Robbins (1989), Patterson (1988 : 50-51) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านนโยบายและการวางแผน ประกอบด้วย เป้าประสงค์ของโรงเรียน การวางแผน นโยบาย ปทัสถานและมาตรฐานและการให้การสนับสนุนการจัดการ องค์ประกอบที่ 6 พฤติกรรมคนในองค์กร จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนจากนักวิชาการและนักวิจัยของ Dean Kloss (2018), Patterson (1988 : 50-51) และ Robbins (1989) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านพฤติกรรมคนในองค์กร ประกอบด้วย แบบครอบครัวที่ดูแลน้อง การอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง รูปแบบพฤติกรรมและความรับผิดชอบของสมาชิก องค์ประกอบที่ 7 ความเสมอภาค จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนจากนักวิชาการและนักวิจัยของ Dean Kloss (2018) และ Patterson (1988 : 50-51) กล่าวว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเสมอภาค ประกอบด้วย ความเท่าเทียมกัน ประชาธิปไตย องค์ประกอบที่ 8 การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนจากนักวิชาการและนักวิจัยของ Dean Kloss (2018), Patterson (1988 : 50-51) และ ณีภูษพันธ์ เขจรนนท์ (2551) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กรและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียนระหว่างข้อมูลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมจากนั้นเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis) ซึ่งข้อมูลผ่านการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้านตัวแปรอยู่ในมาตรฐานอัตรา สอดคล้องกับยุทธ โภยวรรณ (2556 : 73) ที่กำหนดว่าตัวแปรที่รวมกลุ่มกันได้ความสัมพันธ์ต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.30 โดยพิจารณาจากค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) และตัวแปรสัมพันธ์กันมากพอสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ โดยพิจารณาจากค่า Bartlett's Test of Sphericity ต้องมีค่า Chi-square df และค่า p-Value ตามเกณฑ์ระดับความกลมกลืนและการตรวจสอบความตรงของโมเดลตามเกณฑ์และสถิติของ Byrne (2001) และ Schumacker & Lomax (2010) โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ ไค-สแควร์สัมพันธ์ ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้วและดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกค่าองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 8 องค์ประกอบที่เรียงตามความสำคัญตามค่าน้ำหนักจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Analysis : CFA) โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ทักษะการบริหาร และองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด คือ ค่านิยม อาจเป็นเพราะว่าทักษะการบริหารเป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวางแผนตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ภายในองค์กร ในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เริ่มตั้งแต่การวางแผนการทำงาน การแบ่งงาน การปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Ratnit, S., (2010 : 27) ที่กล่าวว่าผู้บริหารในฐานะผู้นำและผู้ตัดสินใจที่มีผลต่ออนาคตขององค์กรจะต้องเผชิญกับความท้าทายต่อสภาพการณ์ ในด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ขณะที่การตัดสินใจของแต่ละปัญหาต้องอาศัยผู้นำที่มีทักษะการบริหาร มีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์และการพยากรณ์ที่แม่นยำ โดยการตัดสินใจของผู้นำจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จความล้มเหลวหรือประสิทธิผลขององค์กร ทักษะทางการบริหารของผู้นำจึงเป็นบทบาทที่สำคัญเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน และ Robbins & Coulter (2002) ได้อธิบายวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ในทักษะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารประกอบด้วยปัจจัย เช่นภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร รูปแบบพฤติกรรม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา ของ Siehl, C. (1985 : 125-140) ที่พบว่า ผู้นำมีบทบาทในการสร้างและรักษาโดยเฉพาะประเภทของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นที่รู้จักกันว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาและการเจริญเติบโตขององค์กร อันที่จริงวัฒนธรรมองค์กรเป็นชุดของคุณค่าที่ใช้ร่วมกันที่มีประสิทธิภาพและความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมรวมทั้งความคิดของสมาชิกในองค์กรซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร (Saffold,G.S., 2011 : 546-558) ดังนั้นทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมยุคปัจจุบันนี้ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างความพร้อมให้กับตนเองและสถานศึกษาของตนให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบต่างๆ ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่หลากหลายพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนยังค้นพบว่า องค์ประกอบอื่นๆ ได้แก่ ความเป็นแบบอย่างการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม นโยบายและการวางแผนพฤติกรรมคนในองค์กร ความเสมอภาคการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมแสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีความตรงเชิงโครงสร้างและมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนครอบคลุมองค์ ประกอบเหล่านี้ส่วนองค์ประกอบด้านค่านิยมที่มีความสำคัญน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะว่า การสร้างค่านิยมให้ได้ผลต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารองค์กรจะต้องมีทักษะ มีความรู้ความเข้าใจตลอดจนสนับสนุนและเป็นแรงผลักดันในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องสนใจใส่ใจและแสดงออกใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงพฤติกรรมหรือในลักษณะ Walk to Talk เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี(Role Model) ในการผลักดันและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดค่านิยมจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูง (Top Executives) ผู้บริหารของสายงานต่างๆ (Line Managers) ทีมงานผลักดันวัฒนธรรมองค์กร (Change Agents) โดยมีกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และสนับสนุน (Support) (สำนักงาน ก.พ.. 2557; อภิจุติ พิมลแสงสุริยา. 2557) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องค้นหาค่านิยมใหม่ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กรให้เกิดความเชื่อถือและปฏิบัติ มีทิศทางร่วมกันมีพฤติกรรมแบบเดียวกันอันจะนำไปสู่ความสำเร็จและอยู่ร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร (Davidson. 1995 : 105) จะเห็นว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงลงมาให้ความสำคัญและเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้น จูงใจให้พนักงานเปลี่ยนแปลงตนเองถือว่าเป็นผู้นำที่แท้จริงมีความตั้งใจที่จะสร้างและปลูกฝังค่านิยมที่ดีให้ออกมาสู่ความเป็นจริงได้

## 5.2.2 อภิปรายผลการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

### สังกัดกรุงเทพมหานคร

กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และปรับปรุงจนมีความสมบูรณ์ โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสาระสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน 8 องค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสามารถอภิปรายผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 5.2.2.1 อภิปรายผลเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน 8 องค์ประกอบ

#### การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและอาศัยการวางแผนอย่างดี โดยผ่านการตัดสินใจและประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนนั้น และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่โรงเรียนได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโรงเรียน เพื่อที่จะนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนได้ ภายใต้กระแสสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุคที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่ ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงมาตรฐาน เพราะการพัฒนาในโรงเรียนจะให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์กร และกระบวนการ พัฒนาระบบความคิด ซึ่งส่งผลในระยะยาวต่อการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานตามมาตรฐานนั้น จำเป็นต้องให้ผู้บริหารสามารถจัดการกลยุทธ์ในการกำหนด ทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่โรงเรียนในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนอยู่รอดมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐาน โดยผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับสามารถนำมาตรฐานการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างโรงเรียนและการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละโรงเรียน (นันทกร อัจฉริยะและมารีสา ไกรฤกษ์. 2554: 112-118) ซึ่ง Pearce, J.A. & Robinson, R.B (2007 : 76) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องจัดการเชิงกลยุทธ์ ในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์กร โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลายและมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจและการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน การบูรณาการวัฒนธรรมโรงเรียนเข้ากับการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการผนวกรวมทรัพยากรที่จับต้องได้และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งหากมีกระบวนการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะทำให้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าวเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในระดับสูงสุด (ผลิน ภูเจริญ. 2560 : 3) โดยแต่ละองค์กรก็ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย สอดคล้องกับ Braun, Eduardo P (2013 : 28) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งมีพลังที่ส่งผลประกอบการขององค์กรเพิ่มเป็นทวีคูณ วัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของทุกคน ในองค์กรเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหาร ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรมีการผสมผสานกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์โดยการกำหนดลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์การค้นหาโอกาสหรืออุปสรรคความก้าวหน้าเกี่ยวกับวัฒนธรรมร่วมกัน เกิดความเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน มีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกันทำให้องค์กรมีการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายได้เร็ว (วรรณกร รอบคอบ. 2560 : 3)

#### ความเสมอภาค

การที่บุคลากรรู้สึกว่างค์กรปฏิบัติกับตนด้วยความเป็นธรรม โดยตัดสินจากประสบการณ์ที่ได้รับจนทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานได้ ความเสมอภาคในองค์กรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรจะมีขวัญและกำลังใจมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การรับรู้ว่างค์กรมีความยุติธรรมให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (นวลปรางค์ ภาคสารและ จันทนา แสนสุข : 2559) ซึ่ง Adam (1965) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) หรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันว่า โดยปกติมนุษย์จะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ตนอุทิศให้กับองค์กร ได้แก่ แรงงาน สติปัญญา ประสบการณ์ ความเสียสละ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความจงรักภักดีต่อองค์กร กับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กร ได้แก่ เงินเดือน รายได้พิเศษ ตำแหน่ง สถานภาพทางสังคม ความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้การที่จะรับรู้ว่าตนเองได้รับความยุติธรรมหรือไม่ก็โดยการเปรียบเทียบกับผู้อื่น อยู่ในสถานภาพเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งการเปรียบเทียบนี้จะอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ของบุคคล ที่ทำการเปรียบเทียบกับนั้น ได้แก่ อายุงาน การศึกษา สถานภาพ ตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีสิ่งที่ดีกว่าตนเองไปกับสิ่งที่ได้รับมีความสมน้ำสมเนื้อกันก็จะเกิดดุลยภาพระหว่างการให้และการรับ แต่ถ้าเมื่อใดบุคคลรู้สึกกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมก็จะเกิดภาวะของการไม่สมดุลซึ่งมีผลทำให้บุคคล เกิดความคับข้องใจในการทำงาน เกิดความไม่สบายใจ เช่น เมื่อบุคคลรู้สึกกว่าตนเองถูกเอาเปรียบจาก นายจ้าง ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ตนเองทุ่มเทให้กับองค์กร บุคคลนั้นก็จะไม่พอใจต่องานที่ทำ การทำงานอาจช้าลงหรือแม้กระทั่งลาออกจากองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลรู้สึกกว่าสิ่งที่ตนเอง ได้รับจากองค์กรมีมากกว่าสิ่งที่ตนให้กับองค์กร บุคคลนั้นก็จะพยายามทดแทนให้กับองค์กร เช่น มี ความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น ทุ่มเทและเสียสละให้กับองค์กรมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิผลในการ ทำงานตามลำดับ ความยุติธรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ตัดสินในเรื่องของความแตกต่างของรายได้ หาก องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน เช่น การได้รับเงินเดือนสวัสดิการที่เพียงพอ การเลื่อน ตำแหน่งในหน่วยงาน การจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการดูงาน และฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับพีธอร์ บุญยรัตน์พันธ์ และคณะ (2555) ที่ได้ทำการวิจัยในประเด็นเรื่องกลไกในเชิงนโยบายที่ก่อให้เกิดความเสมอภาคโดยเคารพในหลักของความแตกต่างในแต่ละบุคคลเพื่อเป็นหนทางในการนำไปสู่การเข้าถึงสิทธิและสวัสดิการ การเคารพสิทธิอย่างเท่าเทียม จัดเป็น การนิยามเรื่องความเสมอภาคในเชิงกฎหมายที่สามารถเป็นเครื่องมือในการใช้งานได้จริง อย่างไรก็ตาม ความเสมอภาคไม่อาจมองในด้านเดียวได้ ความเสมอภาคจึงต้องรวมถึงความเสมอภาคในทางสังคมด้วยเห็นจากงานวิจัยของอดัม นีละไพจิตรและคณะ (2556) ที่ได้มีการกล่าวถึงความเสมอภาคของคนพิการทั้งด้านกฎหมายและทางสังคม โดยใช้การศึกษาโดยการสัมภาษณ์จากคนพิการเอง และผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับสถานการณ์และการเข้าถึงรวมถึงการดำรงอยู่ของความเสมอภาคของคนพิการไทยและความต้องการในด้านต่างๆ ของคนพิการซึ่งหากเจาะจงในประเด็นเรื่องความเสมอภาคในที่ทำงานซึ่งย่อมมีความต้องการแตกต่างตามสภาพองค์กรที่เป็นหน่วยงานรัฐและเอกชน รวมถึงสถานการณ์การทำงานการอยู่ในที่ทำงาน งานวิจัยของเปรมปรี ธนาธิกุล (2554) จึงเป็นตัวเลือกที่เหมาะสมในการศึกษาเนื่องด้วยมีการกล่าวถึงทัศนะความเสมอภาคของพนักงานจ้างเหมาในหน่วยงานของรัฐที่ต่างต้องการความมั่นคงทางรายได้ การพัฒนาอาชีพหน้าที่การงานเช่นเดียวกับคนพิการ จึงอาจตีความได้ว่าความเสมอภาคของลูกจ้างคนพิการมีไม่แตกต่างกับลูกจ้างปกติ ไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยงานองค์กรประเภทใด แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างอันเนื่องมาจากความบกพร่องจากความพิการก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าเป็นอุปสรรคในการทำงานและอุปสรรคต่อการเข้าถึงความเสมอภาคได้ สอดคล้องกับ

อิสริย์ โรจนสุทธิ (2556) ได้ศึกษาวิจัยความเสมอภาคความคาดหวังในผลตอบแทนและความพึงพอใจ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับตำแหน่งงาน ความคาดหวังในผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ความเสมอภาคในผลตอบแทนด้านเงินเดือน ความคาดหวังใน ผลตอบแทน ด้านรางวัลและความคาดหวังในผลตอบแทนด้านเงินเดือน อีกทั้งเมทีนี พงษ์เวช (2552) ได้ศึกษาการวิจัย การส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชายในภาครัฐราชการ เห็นว่าปัจจัยของผู้ปฏิบัติและนโยบาย มีอุปสรรคที่สำคัญคือทัศนคติของข้าราชการที่มองไม่เห็นปัญหาและไม่เชื่อมโยงภารกิจหลักกับเรื่องความเสมอภาคหญิงชาย ซึ่งการกำหนดนโยบายกับการนำไปปฏิบัติที่สัมพันธ์กันจึงต้องมีความชัดเจนในการ กำหนดประเด็นเป้าหมายการสื่อนโยบายและการสร้างการยอมรับรวมถึงความเห็นร่วม

### การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตของบุคลากรเพราะทุกคนเกิดมาพร้อมแรงผลักดันภายในตนเองที่ก่อให้เกิดความต้องการหลายอย่างในการดำเนินชีวิต เช่นความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการการยกย่อง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น การปรับตัว จึงเป็นคำตอบที่ทำให้ทุกคนสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ซึ่งการทำงานเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยทำให้ บุคคลได้รู้จักตนเอง ทำให้ตนเองมีคุณค่าและความหมายของชีวิต หากบุคลากรสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนด้วยการรับรู้บรรยากาศโรงเรียนด้านโครงสร้างในทางที่ีจะ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วง Ployhart and Bliese (2006) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัวเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่ต้องการในบริบท ของงานนั้นและเป็นตัวแทนของสมรรถนะและมีเพียงสมรรถนะที่จะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างของ ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลอย่างไรก็ตาม Ployhart and Bliese (2006) ตั้งสมมติฐานว่าความสามารถในการปรับตัวเป็นปัจจัยที่มีความใกล้ชิดและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวได้มากกว่าสมรรถนะ เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวสามารถที่จะเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงได้เมื่อกาลเวลาผ่านไป ดังนั้นการรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้งในเรื่องเป้าหมายขอบเขต งาน กฎระเบียบ ระบบและเทคโนโลยีที่ดีนั้นย่อมส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานในทิศทางที่ชัดเจน และคล่องตัว ซึ่งจะสะท้อนถึงควมมีคุณค่าทั้งของงานและควมมีคุณค่าของตนเองเมื่อได้ปฏิบัติงาน ย่อมก่อให้เกิดความสุขในการทำงานได้ในที่สุด (ภัทรชัชชา เรื่องมะเร็ง. 2553) สอดคล้องกับเมลดากลิ่นมาลี (2553) กล่าวว่า องค์กรต่างๆ ต้องการพนักงานที่มีศักยภาพและสามารถในการปรับตัวใน การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลายั่งยืนและพินิตา สุจริตกุลธร (2543 : 53) ที่กล่าวว่า บุคลากรสามารถปรับตัวในการทำงานได้ดีจะเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้สัมฤทธิ์ผลมีทัศนคติที่ดีต่อ งานมีความสัมพันธ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นที่ยอมรับในโรงเรียนพร้อมทั้ง เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลที่ปรับตัวในการทำงานได้ไม่ดีย่อมทำให้ ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ทำงานได้ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งเกิดความไม่พึงพอใจในการ ทำงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน เข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาไม่ได้ รวมทั้งไม่สามารถปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวได้ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อทำงานโดยตรง ดังนั้นการปรับตัวต่อ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรนั้นๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ อีกทั้ง Lang and Bliese (2009) ได้กล่าวว่าการกำหนดรูปแบบของความสามารถในการปรับตัวตามกรอบแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงภาระงานว่ามีสองรูปแบบคือความสามารถในการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นต่อผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการปรับตัวที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่บุคคลมีการเรียนรู้ความรู้ทักษะและกลยุทธ์ใหม่เพื่อนำมาปรับใช้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นได้ดีเพียงใด เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ Wanberg and Banas (2000) พบว่าทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ London (1983) ที่นำเสนอไว้ในทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการทำงานว่ามีลักษณะคล้ายกับความสามารถในการปรับตัวและชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงจะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพและมีผลงานที่ดี ในขณะที่ Raelin (1984) นำเสนอทฤษฎีรูปแบบพฤติกรรมปรับตัวของพนักงานในองค์กร โดยนำเสนอว่าพฤติกรรมปรับตัวจะเกิดขึ้นเมื่อมีความคาดหวังที่ไม่ตรงกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ความคาดหวังที่ไม่ตรงกัน สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความต้องการการปรับตัวในทุกระดับทั้งในระดับบุคคลและองค์กรและชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่สามารถปรับตัวได้ดีจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความพึงพอใจในงานของตนและไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร

#### การสร้างการมีส่วนร่วม

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่างต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรของตนสามารถอยู่ได้ในยุคการแข่งขันไร้พรมแดนนี้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เมื่อกล่าวถึงทรัพยากรในองค์กร “บุคคล” ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในองค์กร เพราะมีบทบาทในการเชื่อมโยงทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกพร้อมทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าโดยเฉพาะในสภาวะที่สังคมมีความเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้เององค์กรภาครัฐและเครื่องมือประเมินสมรรถนะองค์กรจึงให้ความสำคัญกับคนในองค์กรไม่เพียงแต่การพัฒนาศักยภาพแต่เป็นการนำศักยภาพของคนในองค์กรมาใช้ประโยชน์ กระบวนการสำคัญที่ช่วยดึงศักยภาพของคนในองค์กร คือ การสร้างการมีส่วนร่วมเพราะแสดงถึงบทบาทขององค์กรหรือผู้นำองค์กรที่เปิดโอกาสและให้บุคลากรมีอำนาจการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรผ่านรูปแบบของคณะกรรมการการประชุม เป็นต้น ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนระหว่างตัวบุคคลกับองค์กรอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารผลลัพธ์ (Management by Objective: MBO) และแนวคิดการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management TQM) ที่เน้นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับทั้งระดับปฏิบัติและระดับบริหารต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและการวางแผนซึ่งคุณภาพไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากทุกคนไม่ร่วมมือกัน (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. 2550 : 14-15) ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างบุคคลกับองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยทั่วไปแล้วจะพบเห็นการเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านการทำงานเท่านั้น (วันชัย วัฒนศัพท์. 2558) การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปได้นั้น ควรมีการเพิ่มบทบาทของบุคลากรในการมีส่วนร่วมกับการบริหารองค์กรมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารได้มีระบบการทำงานต้องเป็นส่วนสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินการที่เป็นประโยชน์หรือมีผลกระทบทั้งต่อบุคคลหรือส่วนรวมไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการตัดสินใจ การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน การประเมินผลการทำงานของตนขององค์กรจนถึงการรับผิดชอบร่วมกัน เพราะคุณภาพจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงานและทุกคน(ธัญมน ก้ำแสง. 2558 : 2) ดังนั้นในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารองค์กรจึงต้องเรียนรู้วิธีการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องเข้าใจและทราบถึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนเพื่อให้การมอบหมายงานมีความเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร โดยในองค์กรที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่เปิดกว้าง (Openness Communication) และการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเน้นรูปแบบการบริหารองค์กรแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) ที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปพิจารณาและใช้วางแผนงานในระดับองค์กร ทั้งนี้การบริหารรูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร (Bennett. 2010 : 444-455) ดังเช่น แนวคิดไคเซน (KAIZEN) ที่นิยมใช้แพร่หลายในบริษัทเอกชนที่สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรผ่านการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยบางบริษัทมีการให้รางวัลเล็กๆ น้อยๆ เพื่อตอบแทนพนักงาน ซึ่งการจัดทำระบบข้อเสนอแนะในองค์กร การให้รางวัลตอบแทนเพียงเล็กน้อยอาจจูงใจพนักงานไม่ได้มากเท่าที่ควรจึงเห็นบางบริษัทผนวกรวมระบบข้อเสนอแนะกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามความคาดหวังขององค์กรในเบื้องต้น ทั้งนี้ก็เพื่อหล่อหลอมให้มีความมีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมแบบถาวรของพนักงาน และเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรนั้น ดังนั้นการให้พนักงานทุกระดับมีบทบาทในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจและการให้ข้อมูล ซึ่งองค์กรต้องกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งความมีส่วนร่วมของพนักงานยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาพนักงานหลายด้าน (Kanter. 1982 : 5-29)

### ความเป็นแบบอย่าง

ความเป็นแบบอย่างเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความสำคัญเช่นกัน การที่จะเป็นครูที่ดีเป็นแบบอย่างให้กับนักเรียนและผู้ปกครองให้ยอมรับเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะสังคมส่วนใหญ่มักคาดหวังว่าครูจะเป็นแบบอย่างที่ดีของลูกศิษย์เป็นผู้สร้างสมาชิกใหม่ของสังคมให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต่อสังคม โดยธรรมชาติของอาชีพครูเป็นอาชีพที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนมากมาย การพัฒนาการศึกษาจะขาดครูเสียไม่ได้ ไม่ว่าจะป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียนหรือเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกระบบโรงเรียนและไม่ว่าจะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ตาม ครูยังต้องมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเรียนการสอนเรายังต้องการ “ครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและบุคลิกภาพ ครูที่สามารถยกระดับสติปัญญาหรือวิญญาณของมนุษย์ให้สูงขึ้นได้” (รุ่ง แก้วแดง. 2553) สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา(2549 : 37-38) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเป็นเกณฑ์การปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในหน้าที่ครู จำนวน 12 ข้อและการเป็นแบบอย่างอยู่ในมาตรฐานที่ 8 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างหมายถึง การแสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจาและจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่าเสมอที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง อีกทั้ง Hessong and Weeks (1987 : 452-457) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นแบบอย่างที่ดีคือครูเป็นบุคคลที่ต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์และสังคม ศิษย์ต้องมีแบบอย่างที่ดีที่ต้องตั้งเป้าหมายในการดำเนินชีวิตของการประกอบคุณความดีและละอายต่อบาปไม่ชักนำนักเรียนไปในทางที่เสื่อมเสีย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติเป็นที่ยอมรับของนักเรียน เพื่อนครูและชุมชน นอกจากนี้ ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ (2542 : 4) ได้กล่าวถึงครูตามพระบรมราโชวาทที่พระราชทานให้กับคณะครูโรงเรียนวังไกลกังวลในโอกาสเข้ารับพระราชทานรางวัล มีใจความตอนหนึ่งว่า “สำหรับครูนั้นก็จะต้องทำตัวให้เป็นที่รักเป็นที่เคารพ เป็นที่เชื่อถือใจของนักเรียน คือ ข้อแรก ต้องฝึกฝนตนเองให้แตกฉานและแม่นยำชำนาญทั้งในด้านวิชาความรู้และวิธีสอนทั้งปวงได้โดยถูกต้อง กระจ่างชัดและครบถ้วน อีกข้อหนึ่งต้องทำตัวให้ดีคือต้องมีความเมตตากรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความเข้มแข็งและอดทนให้ปรากฏชัดเด่นเคยชินเป็นปกติวิสัย เด็กๆ จะได้เห็นได้เข้าใจในคุณค่าของความรู้ในความดี และในตัวของคุณครูอย่างซาบซึ้งและยึดถือเป็นแบบอย่างภารกิจของครูคือการให้การศึกษาก็จะบรรลุตามที่มุ่งหวังและกระทรวงศึกษาธิการ (2548 : 135) ได้กล่าวถึงพระราชดำรัสของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในเรื่องแนวโน้มนโยบายการจัดการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ในทศวรรษหน้าใจความตอนหนึ่งว่า จริยศึกษา คือการสอนให้มีคุณธรรม คุณธรรมทางศาสนาที่สำคัญควรฝึกอบรมให้มีในตน คือ การรู้จักถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เอื้อเฟื้อกันตามวาระอันควรมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีสำนึกต่อส่วนรวมซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะต้องอยู่ร่วมกันต้องสำนึกถึงส่วนรวมก่อน ควรเคารพในสิทธิและปัญญาของผู้อื่น เรื่องจริยธรรมไม่ใช่สิ่งที่ได้ง่ายๆ ต้องใช้เวลาในการปลูกฝังกล่อมเกล่าตั้งแต่เด็ก จริยศึกษาเป็นเรื่องของการปฏิบัติครูต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่างก่อน จึงจะช่วยให้การปลูกฝังจริยศึกษาประสบผลสัมฤทธิ์ที่ดีได้ และจะเห็นได้ว่าโดยธรรมชาตินักเรียนจะเลียนแบบบุคคลที่อยู่รอบตัว ได้แก่บิดามารดา ครู เพื่อน หรือบุคคลที่ใกล้ชิด ดังเช่น Bandura(1977) กล่าวว่า พฤติกรรมการเลียนแบบเกิดจากการเรียนรู้และเลียนแบบพฤติกรรมของตัวแบบ โดยแบ่งตัวแบบเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือตัวแบบที่เป็นบุคคลจริง หมายถึงตัวแบบที่สามารถสังเกตได้โดยตรง และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด อาทิเช่น สมาชิกในครอบครัว ญาติ พี่น้อง ครู เพื่อน เป็นต้น และตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์หมายถึงตัวแบบที่สังเกตเห็นผ่านสื่อต่างๆ ทั้งทางวิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์

การ์ตูน นิยาย นิตยสาร หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต อาทิเช่น ดารานางแบบนักร้อง พิธีกรนักจัดรายการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิฤตเป็นต้น ดังนั้นการที่จะมีพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดหรือ  
 สื่อมวลชนต่างๆ

### พฤติกรรมการทำงานที่ดี

ในแต่ละองค์กรจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน  
 ทุกองค์กรย่อมต้องการบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรคาดหวังที่เป็นบทบาท  
 นอกเหนืองานที่รับผิดชอบ เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการให้ความร่วมมือของสมาชิกซึ่งไม่ได้กำหนดไว้  
 ในการทำงานแต่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองโดยตัวบุคคลนอกเหนือจากงานที่  
 ตนเองได้รับ บุคลากรมีส่วนร่วมกับงานนั้นๆ ใ้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับแนวคิด  
 ของ Organ (1988) ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการให้รางวัลแต่  
 บุคลากรเต็มใจที่จะปฏิบัติและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Citizenship  
 Behaviors: OCB) พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือข้อกำหนดของงานและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร เช่น  
 การตรงต่อเวลา การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การอาสาปฏิบัติงานโดยไม่ต้องร้องขอ การให้คำแนะนำ  
 เพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์กรและไม่ปล่อยเวลาในการปฏิบัติงานไปโดยเปล่าประโยชน์  
 (Spector. 2003 : 250) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Organ (1988 cited in (Organ and Bateman. 1991:  
 275) กล่าวว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่องค์กรไม่ได้  
 กำหนดไว้ให้ปฏิบัติแต่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการทำงานที่ดีของ  
 องค์กรเป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่ทุกองค์กร ต้องการให้มีขึ้นกับบุคลากรในองค์กรของตน เนื่องจาก  
 บุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีขององค์กรจะเป็นผู้ที่มีความตั้งใจและมีความทุ่มเทในการทำงาน  
 ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นองค์กร  
 จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถ มีพฤติกรรมการ  
 ทำงานเป็นไปในทิศทางใด(อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. 2551) เพื่อให้บุคลากรที่มีคุณภาพ  
 ดำรงอยู่กับองค์กรและไม่เกิดการสูญเสียบุคลากรเหล่านั้นไปให้คู่แข่งองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับ  
 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรสิ่งสำคัญคือหาวิธีการที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรของตนมี  
 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยอาศัยแนวทางที่สำคัญคือการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดี  
 ในการปฏิบัติงานและการปรับปรุงและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะ  
 ทำให้องค์กรนั้นๆ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เพราะพฤติกรรมของ  
 พนักงานจึงเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้ดีที่สุดในความสำเร็จในองค์กรและส่งผลให้การทำงานใน  
 องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการ  
 นำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน (จิตติมา อัครธิตพิงศ์. 2556) การสร้างความสำเร็จ  
 ในการทำงานหรือเทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานองค์กรทั้งหลายต่างก็มีความเห็น

ตรงกันว่าองค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่  
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพและสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ปัทมาพร ท่อชู, 2559) ซึ่งต้องมีการพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร (Organizational citizenship behavior) ให้เกิดแก่บุคลากรในองค์กรโดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรจะช่วยสร้างทุนทางสังคมและมีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้และยังสามารถพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อีก

### กำหนดทิศทางดำเนินงานสู่นาคต

การกำหนดทิศทางดำเนินงานสู่นาคตขององค์กรนั้นเป็นแนวคิดในการดำเนินงานเพื่อสนองความต้องการหรือความประสงค์ของบุคคลในองค์กรนั้นและลักษณะของนโยบายก็จะสอดคล้องกับความเชื่อและบริบทขององค์กรนั้น การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นคือการที่ทุกคนต้องร่วมขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน การที่สามารถทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้จะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและร่วมผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความเต็มใจ เมื่อทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วทุกคนจะให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ช่วยเหลือเกื้อกูล ไม่เกี่ยงงอนหรือกล่าวโทษกัน ที่สำคัญทุกคนควรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร การกำหนดทิศทางและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นการได้รับพลังจากทุกคนร่วมกันนั้นจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างแข็งแกร่ง ซึ่งหนึ่งสิ่งสำคัญของการทำงานร่วมกันในองค์กร คือ การวางแผนเพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและการคาดการณ์สิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติหรือต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการวางแผนงานต้องมีกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ถ้าองค์กรไม่มีการวางแผนก็เหมือนองค์กรดำเนินงานแบบขาดการดำเนินงานของสมอตนเอง การวางแผนจึงไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว และการกำหนดทิศทางดำเนินงานสู่นาคต เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารในทุกองค์กรทุกระดับได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ เพราะถือว่าแผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยความร่วมมือจากทุกส่วนงานในองค์กร สอดคล้องกับ David (1997 : 11) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่าองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญควรจะต้องประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนด วัตถุประสงค์ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร การกำหนดทางเลือกและกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากนี้ Wheelen and Hunger (2002 : 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักๆ ในการบริหารกลยุทธ์ว่าจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางองค์กร การจัดทำกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต่อมา Glickman, Gordon and Ross-Gordon (2010 : 208-230) ได้เสริมแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะประกอบไปด้วย 1) การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดนโยบาย 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 7) การกำหนดจุดประสงค์ 8) การกำหนดทางเลือก และ 9) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

### ค่านิยมร่วมของบุคลากร

เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความสำคัญอันดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในองค์กรคุ้นเคยกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ซึ่งบอกว่าในอนาคตเราจะไปยังจุดไหน และเราต้องทำอะไรแต่สิ่งหนึ่งที่มาพร้อมกับสองข้อนี้คือ “ค่านิยมร่วม (Share values)” เพราะเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรเชื่อและคิดร่วมกันจนก่อให้เกิดการสร้างสรรคเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กรโดยสมาชิกในองค์กรนั้นๆ จะได้รับการหล่อหลอมให้ยึดถือประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งค่านิยมร่วมขององค์กรจะถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดค่านิยมต่อไป การเปลี่ยนค่านิยมร่วมต้องเปลี่ยนที่พฤติกรรมของคน ดังที่ Rush (1992) กล่าวว่าค่านิยมเป็นแรงจูงใจอันสำคัญที่มีต่อจุดมุ่งหมายในชีวิต จุดมุ่งหมายใดของชีวิตได้มาแล้วคุ้มค่า เราจะกล่าวว่าจุดมุ่งหมายนั้นมีค่านิยมสูง ถ้าจุดมุ่งหมายใดได้มาแล้วไม่คุ้มค่า จุดมุ่งหมายนั้นมีค่านิยมในระดับต่ำ สิ่งใดที่บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงแสดงว่าบุคคลนั้นมีค่านิยมที่ไม่ดีหรือมีค่านิยมในทางลบต่อสิ่งนั้น ค่านิยมจึงมีบทบาทและอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล สอดคล้องกับ กิตติพัทธ์ จิรวังศ์ (2559) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมขององค์กร คือหลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติซึ่งสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม อีกทั้งณัฐพงศ์ เกศมาริช (2546) และเกศรา รักชาติ (2553) กล่าวว่า เป็นค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรมีความเชื่อร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยค่านิยมร่วมเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานหรือคุณค่าที่องค์กรนั้นคาดหวังหรือต้องการจะให้เป็นจนเกิดเป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน จนกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินต่อไป และเป็นสิ่งสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารเป็นผู้กำหนดค่านิยมร่วมให้ชัดเจนโดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรทั้งหมดยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันสืบต่อไปซึ่ง จะเป็นการสร้างเอกลักษณ์และเป็นการเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ถ้ามีวัฒนธรรมที่ดีแล้วจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

#### 5.2.2.2 อภิปรายผลเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน

กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน คือ การพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนวัฒนธรรมโรงเรียนให้สำเร็จและยั่งยืน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

**ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง** เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสภาพเดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้างการจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพหรือการที่พนักงานขาดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่างๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Kotter (1996 : 33-145) กล่าวว่า คนปกติทั่วไปมักพึงพอใจสุขใจในสถานะเดิมของตนเองที่อบอุ่นปลอดภัย ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงนั้นหมายถึงความไม่แน่นอนของอนาคตที่ทำให้คนอึดอัดไม่สบายใจและขาดความเชื่อมั่นจึงพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากต้องการทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จจะต้องทำให้คนตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและ Lewin (1951) กล่าวว่าระยะแรกระยะหลอมละลายจากสภาพเดิม(Unfreezing) เป็นระยะที่ผู้นำควรสื่อสารให้แก่คนในองค์กรเพื่อเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลง เช่นแจ้งว่าการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างผลผลิตหรือผลิตภาพที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรและโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือกับองค์กรในปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยความเต็มใจ รวมถึงการหาวิธีการออกแบบให้ได้มาซึ่งการลดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความรู้สึกมั่นคงต่อการเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้ Schein(1973 : 381) กล่าวว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงระยะที่ 1 การละลายพฤติกรรม(Unfreezing) เป็นการสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องให้ขจัดความเชื่อในวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิมขององค์กรพร้อมที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รวมทั้ง Lussier (2010 : 387-390) กล่าวว่าขั้นละลายสภาพเดิม (Unfreezing) ตรงกับขั้นตอนของการสร้างความตระหนักของผู้นำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจากนั้นผู้นำก็โน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรโดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เห็นภาพอนาคตที่ดี เมื่อการเปลี่ยนแปลงสำเร็จลงและการจัดการอุปสรรคต่างๆ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดแรงต่อต้าน สร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน อีกทั้งการเปิดใจพูดคุยกันอย่างซื่อตรงให้เข้าใจถึงการลงมือปฏิบัติและหาแนวทางในการแก้ไขที่เป็นไปได้ด้วยการประเมินสภาวะทางการตลาดและคู่แข่งขั้นชี้ให้เห็นถึงวิกฤตการณ์และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤติโดยกำหนดวิธีและการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาจากการทำงาน (ยุวดี ยิ้มรอด. 2559 : 27)

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้นั้น Daft (1992 : 254-255) กล่าวว่ามืองค์ประกอบด้วยนี้ คือ 1) ความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่องค์กรและสมาชิกในองค์กรไม่พอใจกับสภาพต่างๆ ที่เป็นอยู่ เช่น ผลงานขององค์กรไม่เป็นที่น่าพอใจ 2) แนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในข้อแรก 3) การยอมรับที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารและพนักงานต้องสอดคล้องและไปด้วยกัน 4) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องนำแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ และพฤติกรรมการทำงานใหม่มาสู่พนักงานเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงสู่ภาพปฏิบัติ 5) การจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านเวลาและทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ เช่นคน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสำเร็จนั้นเป็นความท้าทายของผู้นำองค์การ สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือการทำหน้าที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Burnes. 2000) สอดคล้องกับ Robbins and Coulter (2008 : 132) กล่าวว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์การ เพราะการสื่อสารนั้นทำหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์การ 2) จูงใจ พนักงาน เพราะผู้บริหารต้องอธิบายรายละเอียดของงานในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุยแสดงความรู้สึกต่างๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์สุขกันและ4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงานเพื่อนร่วมงานสิทธิประโยชน์และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ส่วน George & Jones (2005 : 438-440) กล่าวว่าการสื่อสารในองค์การนั้นมีหน้าที่ 4 ประการคือ 1) การให้ความรู้แก่สมาชิกองค์การ 2) การจูงใจสมาชิกในองค์การ เพราะใช้เป็นตัวศูนย์กลางในการจูงใจ 3) การควบคุมและการประสานงานกิจกรรมของกลุ่ม และ(4) การแสดงความรู้สึกและอารมณ์ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง Davenport and Lipton (1995 : 17) กล่าวว่าองค์กรควรสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ขององค์การ ระยะเวลาในการดำเนินการ โอกาสที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงแจ้งให้ทราบว่าใครจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงให้ความมั่นใจแก่พนักงานที่จะได้รับผลกระทบว่าองค์การจะให้การสนับสนุน ตลอดช่วงของการบริหารการเปลี่ยนแปลงรวมถึงระบุบุคคลที่รับผิดชอบตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานสอบถาม ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงซึ่งการให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้พนักงานทราบสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง Quirke (1995 : 128) ได้กล่าวถึงชนิดของการสื่อสารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ กันดังนี้ โดยการใช้จดหมายข่าว ประกาศบนบอร์ด บันทึกร วิทยุ อีเมล ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการทางเดียวจากบนลงล่าง เพื่อแจ้งให้บุคลากรทราบถึงการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบนี้มีจุดอ่อน เพราะบุคลากรสามารถตีความจากข้อความที่ได้รับไปในทิศทางที่ต่างกันได้ (Holbeche. 2006: 314)

**ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง** เป็นขั้นตอนในการสรรหาคนที่เหมาะสมมีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับการงานและมีความสามารถฝีมือที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมายการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากการทำงานร่วมกันของคณะบุคคลการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงลักษณะของงาน และเป้าหมายขององค์กร Kreitner และ Kinicki ได้กล่าวไว้ว่า “การสร้างทีมงาน (Team Building)” หมายถึงเทคนิคทั้งหมดที่นำมาใช้โดยมีเป้าหมายเพื่อจะปรับปรุงการทำงานภายในกลุ่มเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงาน (Kreitner & Kinicki. 2008: 326) การสร้างทีมงานนั้นจะทำให้สมาชิกภายในทีมต่อสู้กับปัจจัยต่างๆ ที่มากระตุ้นการทำงานหรือต่อสู้กับปัญหาที่พบจริงๆ ในขณะที่ทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์โดยกลุ่มทำงานและมีการค้นหากระบวนการที่จะสามารถปรับปรุงการทำงาน โดยการเรียนรู้ปัญหาจากต้นกำเนิดของปัญหาและความผิดพลาดจากการทำงานของกลุ่ม (Kreitner & Kinicki. 2008: 328) สอดคล้องกับ Kotter (1996 : 33-145) กล่าวว่าสร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team) ขั้นตอนนี้คล้ายคลึงกับการรักษาผู้ป่วยด้วยยารักษาโรคที่ต้องพยายามต่อสู้กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง โดยการเข้าร่วมทีมงานการขัดขวางการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ทั้งนี้ควรมีการกำหนดตัวผู้นำที่มีพลังอำนาจสามารถนำพาทีมงานที่พร้อมรับมือสำหรับการปฏิบัติงานกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงได้ดีและ Chen (1976 : 90-120) กล่าวว่า การเข้าร่วมทีมของตัวแทนหรือผู้เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงโดยที่องค์กรเป็นผู้เชิญทีมงานที่ปรึกษาที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การมาทำการศึกษาวเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าการสรรหาบุคลากรเข้าร่วมทำงานเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการให้เข้ามาทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรสามารถค้นหาและคัดสรรให้บุคลากรที่มีสมรรถนะตามประสงค์อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการศึกษาเกี่ยวกับผลของคุณลักษณะของบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ผลการปฏิบัติงาน การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการคงอยู่กับองค์กร (Ployhart : 2006) ซึ่ง Woodcock (1989 : 75-116) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (the building blocks of effective teamwork) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี สอดคล้องกับ ศิณีย์ สังข์ศรี (2544) กล่าวว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างทีมงาน คือ ผู้นำต้องมีทักษะด้านการทำงาน การจัดการความขัดแย้ง สามารถสร้างแรงจูงใจ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องมีการวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายเพื่อการดำเนินนโยบาย สร้างความสามัคคี ช่วยให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ไม่เห็นแก่ตัว เกิดความรู้สึกยินดีและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น มีความเข้าใจ ให้ความใส่ใจใจต่อทุกข์สุข มีความเห็นอกเห็นใจ สร้างสัมพันธ์ภายในทีมงาน สามารถสร้างแรงจูงใจและพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจะนำไปสู่การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง Huse (1982) กล่าวว่า การสร้างทีมงานมีกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในทีมงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม การแจ้งข่าวสารต่างๆ การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน การให้เกียรติ ยกย่องสมาชิกในทีม มีความเอื้อเฟื้อเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุติธรรมในการได้รับรางวัลจากการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน จะทำให้สมาชิกทุกคนรู้สึกได้รับความ เป็นธรรมในสิ่งตอบแทนที่จะได้รับและการแสดงความสามารถออกมา สมาชิกต้องมีความมั่นใจว่าทุกคนมีความสามารถทำงานได้สำเร็จ

**ขั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค** เป็นขั้นตอนความพยายามลดแรงต้านของบุคลากรที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลงโดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การที่ต้องเปลี่ยนแปลง John Kotter (1996) กล่าวว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการมอบอำนาจ(Empower Action) หมายถึงการมอบหมายอำนาจให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้ เช่น ให้ข้อมูลที่ สำคัญเพื่อตัดสินใจ Robbins and Coulter(2008: 167) ยังได้เสนอเทคนิคที่ผู้บริหารใช้เพื่อลดการต่อต้านไว้ 6 วิธีได้แก่ (1)โดยการให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้พนักงานทราบ (2) ให้พนักงานที่ต่อต้านมีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ (3) ให้ความสะดวกและให้การสนับสนุนต่างๆ แก่พนักงาน เช่นการฝึกอบรม (4) ทำการเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้านมีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือเงื่อนไขต่างๆ (5) ใช้กลวิธีต่างๆ ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้ากลุ่มผู้สนับสนุนหรือโดยการให้ข้อมูลไม่เต็มที่หรือไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายต่อต้าน และ (6) ใช้การบังคับขู่เข็ญพวกที่ต่อต้าน (Coercion) ซึ่งสอดคล้องกับที่ วันชัย มีชาติ (2556 : 318-321) สรุปไว้ว่าการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นองค์การสามารถทำได้โดย 1) การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสารเพราะสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่พนักงานขาดข้อมูลและความรู้ 2) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม 3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวกเพราะการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความกลัวสภาพที่จะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความวิตกกังวล 4) การเจรจาต่อรองเพื่อเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์บางประการแก่ผู้ต่อต้าน 5) การดึงผู้ต่อต้านเข้ามาเป็นพวกโดยให้มีบทบาทในการตัดสินใจ 6) การบังคับหรือบีบให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 7) การประกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง 8) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่จำเป็นและ 9) สร้างความเชื่อถือและใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว อีกทั้งควรกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายและชัดเจน มีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไปด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะพร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น(ยุวดี ยิ้มรอด. 2559 : 27)

จะเห็นได้ว่าเมื่อบุคลากรในองค์กรเริ่มเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อุปสรรคหลายอย่างก็สามารถผ่านพ้นไปได้ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่เพราะถ้าผู้บริหารไม่สนับสนุนอาจทำให้ ผู้ปฏิบัติล้มเลิกการทำงานได้ Kotter & Cohen (2002 : 15) ได้อธิบายว่าการให้อำนาจจัดการกับ อุปสรรคทั้งหลายให้มีประสิทธิภาพ สามารถทำได้โดยการจัดหาปัจเจกบุคคลที่มีประสบการณ์ในการ เปลี่ยนแปลง ผู้ซึ่งสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดความมั่นใจในตนเองโดยเล่าเรื่องที่เคยเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จใช้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบการเห็นคุณค่าและให้รางวัลเพื่อกระตุ้นส่งเสริมเพื่อให้เกิดมุมมองที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การป้อนข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้สมาชิกเห็นภาพชัดเจนเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องทำความเข้าใจวิธีการหลายวิธีในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จด้วยวิธีให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง สอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราช (2560 : 121) กล่าวว่าผู้บริหารควรให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นและบอกกล่าวให้บุคลากรทราบมีการนำเสนอในรูปแบบของกลุ่มหรือเป็นรายงานหรือบันทึกให้บุคลากรทราบ การให้ความสำคัญกับบุคลากรในการฟังความคิดเห็นของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง การรับฟัง คำแนะนำของบุคลากรการอำนวยความสะดวกและสนับสนุน เพราะการเปลี่ยนแปลงจะง่ายขึ้นถ้าหากมีการให้การสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เช่น มีการฝึกอบรมการจัดการทรัพยากรให้แก่บุคลากรเพราะบุคลากรจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ ผู้บริหารทำการเจรจากับบุคลากรเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นที่พอใจแก่บุคลากร มีการให้รางวัล เช่น โบนัส ค่าจ้าง เงินเดือนที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีในการโน้มน้าวให้บุคลากรเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง การใช้วาทศิลป์หรือวิธีที่จะทำให้บุคลากรยอมเป็นพวกที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง การเข้าเป็นสมาชิกกับกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การต่อต้านลดลง

#### ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้วพร้อมทั้งได้มีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของพนักงานหรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนจากนี้ก็คือการทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นมีประสิทธิผลหรือไม่และขั้นตอนต่อเนื่องที่จะต้องเปลี่ยนแปลงต่อไปเป็นอย่างไรแนวคิดในการบริหารปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เพื่อกระตุ้นทุกคนในองค์กรให้มีนิสัยการเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ (Lewin, 1951) และ Robbins & Coulter (2008 : 163) กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืนหรือทำให้แข็ง (Refreezing) องค์กรต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่และกลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชินขององค์กรต้องมีการให้แรงเสริมบวกหรือสร้างแรงจูงใจในรูปแบบรางวัลหรือเงินแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่นี้ด้วย ในขั้นตอนนี้องค์กรสามารถใช้การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร สอดคล้องกับ John Kotter (1996) กล่าวว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง (Creating a constantly change) หมายถึงการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและรักษามาตรฐานการทำงานที่สำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร (ยิวดี, ยีมรอด. 2559 : 27)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะไม่ยั่งยืน ถ้าสิ่งที่ทำไม่ใช่วิถีชีวิตที่คนในองค์กรใช้ในการทำงานและในการดำเนินชีวิตให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วจะย้อนกลับมาสู่วิธีการดำเนินงานแบบดั้งเดิมอีกได้ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญในการเสริมการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน คือการสืบสานยกย่องบุคคลหรือกิจกรรมตัวอย่างที่ดีงาม การสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานร่วมกัน การกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีให้เป็นวิธีการปฏิบัติงานประจำของบุคลากร (บรรจบ ภูโสตาม. 2556 : 250-251) อีกทั้ง ศิวัสสา จันท (2560 : 98) กล่าวว่าการศึกษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กรประกอบด้วยคือ การเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยใช้การดำเนินการแบบ PDCA การปรับโครงสร้างองค์กร จัดการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้เทคนิคการสร้างเป้าหมายระยะสั้นที่ทำหายความสามารถให้รางวัลจูงใจ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ประเมินติดตามผลโดยการสำรวจข้อปัญหาในการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงและนำมาประเมินหาแนวทางแก้ไข

### 5.2.3 อภิปรายผลการศึกษาคำคิดเห็นของผู้บริหารต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาคำคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง ตามลำดับ ด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะว่าผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครูผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนในสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 3 รอบระดับดีมาก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) รวมทั้งการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน จึงได้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีความเหมาะสมกับหลักการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดและสภาพบริบทและบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา ทำให้ได้สารสนเทศที่นำไปสู่การตัดสินใจในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสถานศึกษา สอดคล้องกับ Patton(1997) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์เบื้องต้นของผลที่ได้จากการประเมินมี 3 ประการ คือเพื่อตัดสินใจในการปฏิบัติ เพื่อเอื้ออำนวยในการปรับปรุงงานและหรือเพื่อสร้างความรู้ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการประเมินไม่เพียงแต่จะได้เฉพาะผลที่เป็นข้อค้นพบจากการประเมินเท่านั้นแต่ยังได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมิน ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับโครงการที่ประเมินระหว่างผู้ประเมินและผู้มีส่วนร่วมในการประเมิน ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินได้พัฒนาสมรรถนะการประเมินทั้งด้านความรู้ ทักษะคิดและทักษะ ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินและเกิดวัฒนธรรมการประเมินขึ้นในองค์กรต่อไป(Christie. 2007; Patton. 1997) ส่วนเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร ยังไม่มีรูปแบบหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในรูปแบบเอกสารเพราะสถานศึกษาต่างมี วัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นตามบริบทของตนเอง เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะของตนเองและมีความ แตกต่างกันไป ทำให้บุคลากรมีแนวทางในการประพฤติปฏิบัติภายในโรงเรียนที่หลากหลาย ไม่ได้ผ่าน การสร้างและพัฒนาตามหลักการที่ถูกต้องตามแนวทางการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียนและไม่มีรายละเอียดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพียงพอต่อการนำไปประยุกต์ใช้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 5.3.1.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ระดับนโยบาย

(1) จากผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันและตัวชี้วัดวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร สามารถวางแผนจัดสรรทรัพยากรและ งบประมาณการพัฒนาผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเชิงกล ยุทธ์ เพื่อให้สามารถพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครสามารถนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนไปกำหนดมาตรการให้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครนำไปใช้ในการ ตรวจสอบหรือประเมินตนเอง ตามองค์ประกอบเพื่อค้นหาวัฒนธรรมของตนเองได้อย่างชัดเจนและ กำหนดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน

(3) สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครสามารถนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนไปกำหนดเป็นคู่มือการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้การพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวทางเดียวกัน

##### 5.3.1.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ระดับสถานศึกษา

(1) สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำองค์ประกอบวัฒนธรรม โรงเรียน ทั้ง 8 องค์ประกอบ ไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีวัฒนธรรมโรงเรียนเหมาะสมตาม บริบทของตนเองเพื่อนำไปสู่สถานศึกษาที่มีคุณภาพ

(2) สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำกระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนไปใช้พัฒนาพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียนในสถานศึกษาของตนเองเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมโรงเรียนที่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 จากผลการศึกษาวิจัยองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้น จึงควรศึกษาวิจัยในการเสริมสร้างการจัดการกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารเพื่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.2.2 จากผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวปฏิบัติของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครไปใช้ในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีในสถานศึกษา

5.3.2.3 จากผลการประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านความถูกต้องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.65) ดังนั้น จึงควรศึกษาวิจัยโดยการนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ไปกำหนดใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีได้จริง

## บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ โกมลจินดา. 2554. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมต่อต้านการทำงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กมลสรศักดิ์ บุญกว้าง. 2550. การจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3. วิทยานิพนธ์บริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กรมประชาสัมพันธ์. 2560. ความเสมอภาคตามหลักประชาธิปไตย. [Online]. Available: [https://www.prd.go.th/ewt\\_news.php?nid=159513&filename=index](https://www.prd.go.th/ewt_news.php?nid=159513&filename=index)
- กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. 2558. พระราชบัญญัติ ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535. พิมพ์ครั้งที่ 6 (แก้ไขเพิ่มเติม) กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กันยา สุวรรณแสง. 2535. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: บำรุงสาสน์.
- กาญจนา เกษร. 2555. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมมองการกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กิตติพัทธ์ จิรวังศ์. 2559. Vision & Core Value. เอกสารประกอบการประชุม เชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม” เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2559 ณ โรงแรมเดอะทวินทาวเวอร์กรุงเทพมหานคร.
- กุลธน ธนาพงศธร. 2535. หลักการกำหนดนโยบายของรัฐ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกศรา รักชาติ. 2553. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน. วารสารวิทยาสารเกษตรศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์. 2, 188-202.
- เกรียงไกร เจริญนาวัฒน์. 2548. หลักกฎหมายว่าด้วยสิทธิเสรีภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- \_\_\_\_\_. 2557. หลักความเสมอภาค. ในรวมบทความกฎหมายมหาชนจากเว็บไซต์ [www.pub-law.net](http://www.pub-law.net) เล่ม 3. บรรณาธิการโดยนันทวัฒน์บรรมานันท์. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. [Online]. Available: <http://www.public-law.net/publaw/view.aspx?id=657>.
- เกรียงไกร เรือนน้อย. 2554. ค่านิยมที่พึงประสงค์และลักษณะคนไทยที่ดี. [Online]. Available: <https://www.gotoknow.org/posts/336897>.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543. **จอมปราชญ์นักการศึกษา:สังเคราะห์ วิเคราะห์และประยุกต์แนวพระราชดำริด้านการศึกษาและพัฒนาคน.** กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- เชมทัศน์ ศรีจิตพิพัฒนกุล. 2553. การนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. 2541. **ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเป็นระบบ.** กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. 2554. **การกำหนดมาตรฐานการศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ.2555).** กรุงเทพฯ : การกิจการเผยแพร่และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.ราชวมงคลธัญบุรี.ครุสภา. 2551. วิทยากรยวารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู.สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.ปีที่ 108 ฉบับที่ 10 เดือนตุลาคม 2551.
- งามพิศ สัตย์สงวน .2545. **สถาบันครอบครัวของกลุ่มชาติพันธุ์ในกรุงเทพมหานคร:กรณีศึกษาครอบครัวไทยโซ่ง.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณมาลา. 2551. **โครงการภาคีส่งเสริมความเข้มแข็งของท้องถิ่นโดยกระบวนการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล.**กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครั้งที่ 1 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์เพ็ญ ธนะฤกษ์. 2555. ทักษะของผู้บริหารมีอาชีพตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545. **ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา.**กรุงเทพฯ: บ็อค พอยท์.
- จันทนา เจริญผล. 2554. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายการศึกษามหหลวงชุมพรฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตติมา อัครดิพงษ์. 2556. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.**
- จิรประภา อวิรุฬพาณิชย์. 2557. **แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- จิรวัดน์ กลิ่งกลางดอน. 2547. วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- จิรวัดน์ ฟ้ากระจำง. 2554. ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต . สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- เจริญ ว่องประชานุกูล. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จำรัส นองมาก. 2544. **ปฏิบัติการประเมินคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ชันพรีนติ้ง.
- จำลอง เงินดี. 2544. **เอกสารคำสอนวิชาจิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชญาณิชวร กุรัตนมนิพรและคณะ. 2555. **การเสริมสร้างค่านิยม: การทบทวนองค์ความรู้และแนวทางการวิจัยด้านค่านิยมไทยในอนาคต**. โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกรมส่งเสริมวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ 2555.
- ชฎารัช ชัยชนะ. 2553. ศึกษาการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่า. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ชลธิชา สว่างเนตร. 2542. การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การภายในองค์การและขวัญในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้างจำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมจาร. 2548. **สู่ทิศทางการบริหารการศึกษา**: กรุงเทพฯ : ก้าวใหม่.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. 2557. **วัฒนธรรมคุณภาพ : สร้างคนสร้างชาติ**. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). พิมพ์ครั้งที่ 2. บริษัทออฟเซ็ท พลัส จำกัด.
- ชัชมา เทพวรสุข. 2553. การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนของครู สังกัดโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยยันต์ นิคมล้อม. 2555. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. 2557. **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. 2550. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. 2540. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูทิพย์ ปานปรีชา. 2538. **ปรับตัวปรับใจสู้ภัยเกษียณ.** (2540 ตุลาคม 6) : มติชน, 17.

โชคชัย นาไชย. 2559. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ฐานิภา เจริญเลิศวิวัฒน์. 2558. ความพึงพอใจในค่าตอบแทนสวัสดิการและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ: กรณีควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ดวงดาว บุญกอง. 2553. วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ดิลก บุญเรืองรอด. 2534. **การวางแผนการศึกษา.** กรุงเทพฯ : กรมการฝึกหัดครู.

ดุชนี สุทธิปริยาศรี. 2542. **ทักษะชีวิตการค้นพบตนเองด้านสุขภาพ.** กรุงเทพฯ : คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ดำรงค์ รอดสิน. 2553. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ภูายุทธ เรื่องหิรัญ. 2556. **ความตระหนักด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน กรณีศึกษารณาการออมสินสำนักงานใหญ่.** มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ กรุงเทพฯ.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. 2551. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐภรณ์ หลาวทอง และปิยวรรณ วิเศษสุวรรณภูมิ. 2553. **การพัฒนาแบบวัดจิตวิญญาณความเป็นครู.** วารสารวิธีวิทยาการวิจัย ปีที่ 23 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2553).

ณัฐริกา บุรณกุล. 2552. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมในการทำงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่. รายงานการค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ณัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546. **วิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่.**

(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ณัฐวรรณ พุ่มยิ่งดี. 2556. **วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญา**

ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ทองอินทร์ วงศ์โสธรและอิติรัตน์ วิศาลเวทย์. 2549. **หน่วยที่ 6 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการ**

**วางแผน.** ในประมวลสาระชุดวิชานโยบาย และการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ 1-7.

(พิมพ์ครั้งที่ 5 หน้า1-86). นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ทวี วงศ์สุวรรณ. 2550. **ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

**บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.**

ทวี เสรมาญ. 2550. **ความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์.**

**วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่.พิมพ์ครั้งที่ 6.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

**รัตนไตร.**

เทียนชัย ไชยเศรษฐ. 2552. **วัฒนธรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : เอ็กเปอเน็ท.

ธงชัย สันติวงษ์. 2539. **องค์การและการบริหาร** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

\_\_\_\_\_. 2543. **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช

ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์. 2542. **องค์การกับการสื่อสาร.** กรุงเทพฯ. : โรงพิมพ์

**มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

ชนภรณ์ เข้มทอง. 2554. **วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. ปริญญาศึกษาศาสตร์**

**มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.**

ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธนธการพิมพ์..

จร สุนทรายุทธ. 2551. **การบริหารจัดการปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ :

**บริษัทเนติกัลการพิมพ์ จำกัด.**

ธานี ชื่นบุญ. 2551. **ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร**

**การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.**

ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์. 2549. **วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร**

**สถาบันพระบรมราชชนก. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหาร**

**การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ฉัญมน กำแสง. 2558. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานมาตรฐานในสถานสงเคราะห์คนพิการ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฉันทภรณ์ พาพลงาม. 2554. วัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉติภพ ชยธวัช. 2548. **แม่ไม่บริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ซี.พี.บุ๊ค แสตนด์การ์ด.
- ธีระพร อุวรรณโณ. 2533. **เจตคติ**. ในเอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยาพื้นฐานเพื่อการแนะแนว เล่มที่ 2(หน่วยที่ 9).นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีระ รุญเจริญ. 2550. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- นนทกร อัจฉิวิชัย และมาริสสา ไกรฤกษ์. 2554. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ, 4(1) : 112-118.(มีนาคม-มิถุนายน).
- นภักศร โอสถานนท์. 2549. วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิตพิบูลบำเพ็ญ มหาวิทยาลัยบูรพา.วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นัฐยา แคล้อย. 2546. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ที่นำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชน: กรณีศึกษาชุมชนภูผาสวรรค์ อำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์.วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นันทนา สำเภา. 2553. รายงานการวิจัยการศึกษาความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนระหว่างผู้นำชุมชนและผู้จัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นันทพร แสงอุไร. 2557. การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- นันทชัยพร คชสูงเนิน. 2553. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิภา นิธยายน. 2530. การปรับตัวและบุคลิกภาพ : จิตวิทยาเพื่อการศึกษาและชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2544. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2544) หน้า 61-62.
- นิติพล ภูตะโชติ. 2556. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: วี.พรินท์.
- นิธิ สิทธิบุหงา. 2541. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการเมืองไทย. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิรมล จันทร์สุวรรณ. 2552. พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการครู : กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำรง เขต 2.วารสารศึกษาศาสตร์ พฤษภาคม - สิงหาคม 2010 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- \_\_\_\_\_. 2540. ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาบูรณาการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิวัตร นาคะเวช. 2554. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน. ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- นุชา สระสม. 2552. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2560. การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- เนตรนภา โปธิ์สาวัง. 2561. การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บรรจบ ภูไสดา. 2556. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บรรเจิด สิงคะเนติ. 2540. หลักของสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิทยุชน.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- บันลือ สุนทร. 2551. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์.
- บุษกร วัชรศรีโรจน. 2548. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2535. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. 2549. **ผู้นำพันธุ์แท้ Autentic Leader**. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- ปฐมภรณ์ ฤทธิกันโต. 2559. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนชลราษฎรอำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2539. **การบริหารโครงการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- ประพจน์ แยมทิม. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประมะ สตะเวทิน. 2532. **การสื่อสารมวลชน กระบวนการและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2551. **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : มีสเตอร์ก๊อปปี้.
- ปัทมาพร ชูช่อ. 2559. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. [Online] Available <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771&section=17&issues=74>
- ปราณีตา ฉิมมาแก้ว. 2554. ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. 2551. **แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา** สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ปริญดา เนตรหาญ,อารี ชิวเกษมสุขและอารีย์วรรณ อ่วมธานี. 2557. **ค่านิยมในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสองรุ่นอายุในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประชุม สุวดีลี. 2551. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลสะตอ อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด. มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2547. **นโยบายและการวางแผนงานหลักการและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 8 ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. 2523. ค่านิยมและความคาดหวังของเยาวชนไทย: รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.

ปรีชา วิหคโต. 2558. **ค่านิยมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ในเอกสารการสอนชุดวิชาการแนะแนวกับคุณภาพชีวิต**. นนทบุรี. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2540. **จิตวิทยาบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ. 2541. การบริหารทรัพยากรการศึกษาแนวคิดบริหารทรัพยากรการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปิ่นปัทมา ครุฑพันธุ์. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัทเคมีแห่งหนึ่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์. 2552. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

เปรมปรี ธนาธิกุล. 2554. ทักษะของพนักงานจ้างเหมาบริการภาครัฐต่อการความเสมอภาคในการทำงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ผกา สัตยธรรม. 2556. **การสอนจริยธรรมสำหรับเยาวชน**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผลิน ภูเจริญ. 2560. วัฒนธรรมองค์การกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. [Online] Available <http://info.muslimthai.com/main/index>

พงศ์พันธ์ แก้วหางค์. 2550. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พยอม วงศ์สารศรี. 2542. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : หจก.อักษรศาสตร์.

พรรณี ลีกิจวัฒน์. 2553. **วิธีการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พร ภิเศก. 2546. วัฒนธรรมองค์ การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน.

ปริญญาานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พระพรหมบัณฑิต. 2557. การประเมิน:การสร้างสรรคัวัฒนธรรมแห่งปัญญา. วัฒนธรรมคุณภาพ :

สร้างคนสร้างชาติ. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

(องค์การมหาชน). พิมพ์ครั้งที่ 2. บริษัทออฟเซ็ท พลัส จำกัด.

พระมหาเอกมร ฐิตปัญโญ (คงตางาม). 2554. ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตาม

หลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอ ดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี.

ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย,มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พนัส ทันทาคินทร์. 2526. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทร

วิโรฒพิษณุโลก.

พนิดา สุจริตกุลธร. 2538. การปรับตัวของแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอจากการเปลี่ยนแปลง

เทคโนโลยี : ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมปั่นด้าย-ทอผ้าและอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พุ่ม วิชิตนนทการ. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการ

ประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาอุดรธานี .วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

พลสุข หิงคานนท์. 2540. การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวง

สาธารณสุข วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต

วิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชัย สดภิบาล. 2553. การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับครู. [Online].Available:

<http://www.thaiblogonline.com/sodpichai.blog?PostID=17342>.

พิทยา บวรวัฒนา. 2541. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชามพ พันธุ์แพ. 2554. ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

พิบูล ทีปะปาล. 2550. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

พูลพงศ์ สุขสว่าง. 2556. โมเดลสมการโครงสร้าง.พิมพ์ครั้งที่ 1. โรงพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด.

เพ็ญแข ประจันปัจจนิก และอ้อมเดือน สดมณี. 2529. รายงานการวิจัยการยึดหลักทางศาสนาในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำรงชีวิตของชาวชนบทไทยและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

เพ็ชรี ฐิปัทธวิเชตร์. 2554. **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม.** กรุงเทพฯ :

ดวงกมลพับลิชชิ่ง.

แพรวดาว สอนองผัน. 2557. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ไพรินทร์ พาระตะ. 2555. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสระแก้ว

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา

มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เทียนไชย ไชยเศรษฐ. 2552. **วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร.** [Online] Available.

[http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com\\_content&task=](http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=45)

[view&id=69&Itemid=45.](http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=45)

ภควัต ศรียารัตน์. 2559. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

หอมศีล อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาการวิจัยและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภควัต ศรียารัตน์. 2559. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

หอมศีล อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาการวิจัยและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ถวัลย์ วรเทพพุฒิพงษ์. 2540. **แนวความคิดกระบวนการและโครงสร้างการตัดสินใจ.** กรุงเทพฯ :

ไทยวัฒนาพานิช.

ภาวัต ตั้งเพชรเดโช. 2556. จิตวิญญาณความเป็นครูกับความก้าวหน้าในอาชีพที่พยากรณ์ความทุ่มเท

ในการทำงานของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา

อุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ถวิลวดี บุรีกุล. 2548. **การมีส่วนร่วมแนวคิดทฤษฎีและกระบวนการ.** กรุงเทพฯ : บริษัทพณิช

พระนครจำกัด.

ภัทราน พนคุณ. 2560. ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ใน

พระบรมราชูปถัมภ์.

ภัทรชันษา เรื่องมะเรียง. 2553. **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกการรับรู้บรรยากาศ**

**องค์กรและความสุขในการทำงานของพนักงาน : กรณีศึกษาผู้ผลิตเหล็กแห่งหนึ่ง.**

สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- มงคล แยมเกสร. 2547. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณฑล จันท์แจมใส. 2551. ปัจจัยการสื่อสารที่มีต่อการเลือกสถานที่ท่องเที่ยวกรณีศึกษา: เกาะมุก จังหวัดตรัง. วิทยานิพนธ์ปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวางแผนชุมชนเมืองและสภาพแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. 2561. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มนัชา จันทเขต. 2551. ค่านิยมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่ออำนาจในตนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่). วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มารยาท แซ่อึ้ง. 2552. การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. 2555. **การปาฐกถาพิเศษ เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงกับการรวมพลังจากทุกภาคส่วนขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความยั่งยืน.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิฯ.
- มัลลวีร์ อดุลวัฒนศิริและวริศรา ศรีสวัสดิ์. 2538. **ปัญหาการปรับตัวและวิธีแก้ไขของนักเรียนประถมศึกษา.** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น : ขอนแก่น.
- เมตตา กลิ่นมาลี. 2553. การศึกษาความคิดเห็นของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อการเลือกศึกษาต่อในคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรมพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 1(2), 18-24.
- เมทินี พงษ์เวช. 2552. การส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในภาคราชการ การวิเคราะห์กระบวนการนโยบายสาธารณะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ยนต์ ชุ่มจิต. 2550. **ความเป็นครู.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ยุทธ ไถยวรรณ์. 2556. **หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS**. กรุงเทพฯ : แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุวดี ศิริยทรัพย์. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุวดี ยิ้มรอด. 2559. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เยาวลักษณ์ กุลพานิช. 2533. **สภาวะแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน**.วารสารข้าราชการ.35 (3): 16-18 พฤษภาคม-มิถุนายน 2533.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2556. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554**. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.
- ระพีพรรณ คำหอม. 2557. **สวัสดิการสังคมกับสังคมไทย**.พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รักษศักดิ์ บุญสิทธิ์. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- รังสรรค์ โฉมยา. 2554. การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมความก้าวร้าวในการขับขี่ของนิสิตมหาวิทยาลัย : การศึกษาแบบข้ามวัฒนธรรม (ไทย, อินโดนีเซีย, ออสเตรเลีย). วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รัชพร สระสม. 2554. การวิเคราะห์เปรียบเทียบการส่งผลคุณลักษณะของผู้บริหารกับวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานความเหนื่อยล้าทางจิตใจและสุขภาพของพนักงานโรงงานผลิตเลนส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุสสัน สาล. 2557. **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการเตรียมความพร้อมสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ศูนย์เครือข่ายยกระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 2**.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

รุ่ง แก้วแดง. 2553. **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

รุ่งรัตนา เขียวดารา. 2546. สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหงกับอาเซียนตามความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน.วารสารรามคำแหง ฉบับมนุษยศาสตร์ 20(1),98-132.

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. 2548. การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลธน ธนาพงศธร. 2535. **หลักการกำหนดนโยบายของรัฐ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ละออ หุตางกู. 2535. **หลักพื้นฐานเพื่อการพยาบาลชีวิตจิตสังคม**. กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต.

ลัดดาวัลย์ เกษมเนตรและทัศน ทอภักดี. 2543. รายงานการวิจัยสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วรพจน์ วิศรุตพิชญ์. 2540. **ข้อความคิดและหลักพื้นฐานในกฎหมายมหาชน**. กรุงเทพฯ : นิติธรรม.

วรพจน์ สุทธิสัย. 2536. วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาสแมคเกรเกอร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์. 2545. **จิตวิทยาการปรับตัว**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วรรณกร รอบคอบ. 2560. **วัฒนธรรมองค์การ**. [Online] Available.

<https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsana/sara-na-ru>

วรรณิศา ลีเพ็ญ. 2557. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเทศบาลบ้านศรีมหาธาตุ อำเภอศรีราชาจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วารสาร เมืองพวน. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย.ปริญญา

ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

วารินทร์ สายโอบเอื้อ และสุณีย์ ธีรดากร. 2522. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิทยาลัยพระนคร.

วันนพรณ์ ชื่นพิบูลย์. 2552. ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีคุณภาพข้อมูลทางการบัญชีและประสิทธิภาพการตัดสินใจของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ.วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชียามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วชิรินทรา พัฒนกุลเดช. 2555. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วชิระ ทองคงอยู่. 2557. การศึกษาอิทธิพลของลักษณะบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวที่มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อในพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วนิดา เทียงสงค์. 2557. การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วันชัย วัฒนศัพท์. 2558. การมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาองค์กร. [Online] Available. <http://suthep.crru.ac.th/mgnt37.doc>
- วัลลพ ล้อมตะคุ. 2554. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- วิจิตร ศรีสอาน. 2548. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร. [Online] Available. : [http://members.thai.net/intira/article\\_theorymgr\\_01.html](http://members.thai.net/intira/article_theorymgr_01.html).
- วิชชุดา ลดาวัลย์. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิทยา จักรไชย. 2552. ทักษะของครูที่มีต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2545. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในผู้จัดการรายวัน(หน้า7). กรุงเทพฯ : เนตรนิมิตการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. 2548. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเทกซ์.
- วิชัย ศรีรัตน์. 2543. สิทธิมนุษยชนและสิทธิเสรีภาพของชนชาวไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. 2546. นักประชาสัมพันธ์กับงานประชาสัมพันธ์ในเชิงปฏิบัติยุคสารนิเทศ.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2550. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. 2547. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ยี่ขอ. 2551. ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 3. วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. 2545. **การบริหารหลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การศึกษาไทย**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : พิมพ์พิสุทธิ์.
- วิเชียร รักษการ. 2552. วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย. [Online]. Available: <http://www.isc.ru.ac.th/data/ps0000941.doc>
- วุฒิพล สกลเกียรติ. 2546. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่. วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศรัณยู หมั่นทรัพย์. 2522. ความเสมอภาค. [Online]. Available: <http://www.humanrightscenter.go.th/sites/en/IHR/HRI/13ความเสมอภาค.pdf>
- ศศิตา เพลินจิต. 2558. ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ศศิธร สุริยะพรหม. 2552. พฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการคลินิกเสริมความงามและดูแลผิวพรรณของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (รายงานผลการวิจัย). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์. 2542. **การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูสู่ศ.2000**. วิชาการครู, 19(3) 18-25.
- ศิวพร โปทยานนท์. 2554. พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานบุคลากร : กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552. วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. 2548. **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์.

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ ออยุธยา. 2550. **การบริหารคุณภาพ**. เชียงใหม่: ธนุพรินทร์.

ศิริพร สอนไชยา. 2557. ปัจจัยด้านพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทกรุงเทพประกันชีวิต จำกัด (มหาชน). รายงานการค้นคว้าอิสระ วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ศิริพร สุขเกษม. 2562. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การกรณีศึกษาสำนักงานทรัพยากรน้ำ. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- ศิณีย์ สังข์ศรี. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการลาออกจากงานของคนในภาคอุตสาหกรรม. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศิวัสสา จันท. 2560. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภลักษณ์ ใจแสวงทรัพย์. 2552. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก.
- ศุภชัย ยาวะประภาช. 2538. นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภลักษณ์ จารุรัตน์จามาร. 2534. การปรับตัวและสุขภาพจิต: จิตวิทยาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศุภลักษณ์ จารุรัตน์และคณะ. 2532. การปรับตัวและสุขภาพจิต. จิตวิทยาเบื้องต้น กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศุภลักษณ์ เงินบำรุง. 2546. ปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของนักศึกษาพยาบาล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒของครุฑ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาพัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สงกรานต์ โปธิทิพย์. 2556. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สงกรานต์ทอง มาลัยเลิศ. 2552. การมีส่วนร่วมของครูในการดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- สงวน คำรศ. 2551. ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาล ตำบลท่าวังผา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตรัต.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนธยา พลศรี. 2550. **เครือข่ายของการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

\_\_\_\_\_. 2550. **เครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สนธิ์ บางยี่ขัน. 2546. **การวิเคราะห์องค์การ :องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543. **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**.พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : มติชน.

สมยศ เชื้อไทย. 2535. **คำอธิบายหลักรัฐธรรมนูญทั่วไป**.สำนักพิมพ์คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. 2543. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ กรุงเทพมหานคร.

\_\_\_\_\_. 2544. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์บรรณกิจ.

สมคิด เลิศไพฑูรย์. 2543. **การกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมคิด บางโม. 2560. **องค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมบัติ อารังธัญวงศ์. 2552. **นโยบายสาธารณะแนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

สมนึก ปัญญาสิงห์. 2542. **การทำงานแบบมีส่วนร่วม**. คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สาคร วรวิไล. 2556. **วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนที่พระยาพิทยา จังหวัดสระแก้ว** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง. 2550. **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สนธิ สมัครการ. 2538. **การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมกับการพัฒนาของสังคม**. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิริกัญญวรรณ ศรีเกษม. 2550. **พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย** . มหาวิทยาลัยมหิดล/กรุงเทพฯ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สิดาร์ศรี สิงห์เดชาสิทธิ์. 2559. การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นครูมืออาชีพ. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาสถิติการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธามาต สุธีพัฒน์นนท์. 2554. ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ :  
โพธิ์เพชร.
- สุนทร โคตรบรรเทา. 2551. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- สุภาพร บุญมาก. 2552. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการ  
จัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2.  
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- สุนน อมรวีวัฒน์. 2549. **บทบาทของสถาบันการศึกษาต่อการพัฒนาจิตใจ**. นนทบุรี : โรงพิมพ์  
และทำปกเจริญผล.
- สุกัญญา สิงห์เชื้อ. 2555. ทักษะการบริหารงานของสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูอำเภอ  
สามโคก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภัททา ปินตะแพทย์. 2532. **จิตวิทยาทั่วไป แนวคิดและทฤษฎีขั้นมูลฐาน**. กรุงเทพมหานคร ห้าง  
หุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. 2542. **พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาคน**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2546. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 3 โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- \_\_\_\_\_. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. (พิมพ์ครั้งที่7). กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรียา ทองยัง. 2558. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- สุวณิต สุระสังข์. 2554. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนใน  
จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุพรรณณี จริยะพร. 2559. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข.

วารสารสมาคมนักวิจัย ปีที่ 21 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน) 2559.227 – 238.

สุนทรีย์ โคมิน และสนิธิ สมัครการ. 2522. รายงานการวิจัยเรื่องค่านิยมและระบบค่านิยมไทย:

**เครื่องมือในการสำรวจวัด.** สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุพรรณณี ไชยอำพร & สนิธิ สมัครการ. 2534. **คุณภาพชีวิตของคนไทยเปรียบเทียบกับ**

**ชนบท.** กรุงเทพฯ : สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุพรรณณี สมานญาติ. 2554. **เอกสารการบรรยายรายวิชา ED กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา.**

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สุชาติ พาอยุธยา. 2550. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุพล สะใบ. 2553. การปฏิบัติมาตรฐานวิชาชีพครูของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา เลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

สุดา ทัพสุวรรณ. 2541. **หน้าที่ของผู้ดำเนินการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ:**ภาควิชาการบริหาร

การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุเทพ เชาวลิต. 2549. **นักบริหารทันสมัย.** กรุงเทพฯ: เสมารธรรม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง**

**(พ.ศ. 2552-2561).** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. 2551. **วิทยากรกับการปลูกฝังและเสริมสร้างค่านิยม.**

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักการศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์. 2554. **แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัด**

กรุงเทพมหานคร.การบริหารวิชาการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2554. [Online] Available :

<http://www.ocsc.go.th>

\_\_\_\_\_.2557. การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร (Ethical DNA). เอกสารประกอบการ

สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การสร้างวัฒนธรรมเชิง จริยธรรมในองค์กร (Ethical DNA).

วันที่ 28 พฤษภาคม 2557[Online] Available

[http://www2.ocsc.go.th/sites/defaultfiles/attachment/page/ocsc\\_-\\_e-dna](http://www2.ocsc.go.th/sites/defaultfiles/attachment/page/ocsc_-_e-dna)

[\\_training\\_slide\\_updated\\_28\\_5\\_2557\\_o.pdf](http://www2.ocsc.go.th/sites/defaultfiles/attachment/page/ocsc_-_e-dna_training_slide_updated_28_5_2557_o.pdf)

สำนักงานสถาบันราชภัฏ. 2546. **ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง.**[Online].Available:

[www.gotoknow.org/posts/482092](http://www.gotoknow.org/posts/482092).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549. **เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ.2537.** กรุงเทพฯ :  
คุรุสภา.

\_\_\_\_\_. 2549. คู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์คุรุสภา.

\_\_\_\_\_. 2551. วิทยากร. **วารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู**, (11) 11-13.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2554. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาใน  
ทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 –2561).** กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, สำนักการศึกษา. 2562. แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2563.

\_\_\_\_\_. 2563.แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2564.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. 2545. **หลักทฤษฎีการมีส่วนร่วมในองค์กร.** กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

สัมฤทธิ์ ทองทับและอุทัย ภิรมย์รัตน์. 2557. การพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพ  
การศึกษาของโรงเรียนระดับประถมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น.11(1).77-90.

เสน่ห์ จัยโต. 2551. **องค์การสมัยใหม่.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.**พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา  
พานิช.

เสวียน เสงงาม. 2552. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เสาวภา จตุทอง. 2556. พฤติกรรมผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสุขในการ  
ปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยมหิดล.

หทัยกาญจน์ โสตรดีและอัมพร ฉิมพลี. 2550. พฤติกรรมการบริโภคอาหารของนักศึกษามหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาสาธารณสุขชุมชน,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

อาดัม นีละไพจิตร และคณะ. 2556. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์นโยบายสังคมและกฎหมายด้านอาชีพ  
และการบูรณาการในสังคมอย่างเท่าเทียมของคณพิการ: แบบจำลองและถอดบทเรียน.  
รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยราชสุดา

อมร รักษาสัตย์. 2524. **การพัฒนานโยบาย.**พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

\_\_\_\_\_. 2522. **การพัฒนานโยบาย.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- อมรวิชัย นาคทรพรพ. 2540. ในกระแสแห่งคุณภาพ: ข้อเสนอจากงานวิจัยศึกษาแนวโน้มความเคลื่อนไหวด้านการประกันคุณภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศต่างๆ ทั่วโลก. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ: กรุงเทพฯ. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ: กรุงเทพฯ.
- อภิขตา มะกรกรรม. 2553. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิสิทธิ์ เลขาตระกูล. 2559. พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2541. **หลักและเทคนิคการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ หวะสุวรรณ. 2545. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนิวัช แก้วจำนง. 2559. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อรฤดี จิตเสวี. 2559. อิทธิพลของพฤติกรรมที่ดีของสมาชิกในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย, เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อรพินทร์ ชูชม ละอจฉรา สุขารมณ. 2532. รายงานการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการปรับตัวของนักเรียนวัยรุ่น. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. 2555. **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรสา หนูกระแสร. 2557. ความคิดเห็นของประชาชนต่อคุณภาพการบริการของธนาคารออมสิน สาขาจันทบุรี. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2551. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมิน โดยใช้ Competency ฉบับปรับปรุง (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

อภิญา เจริญศรี. 2557. การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กรและค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. 2557. หัวใจของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีแนวทาง ปฏิบัติอย่างไร. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2564 จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000013771>

อาภัสราภรณ์ กำลังทวี. 2559. การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเมืองพัทยา 8 (พทยานุกูล) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อาภาพร ทิศนแสงสุริย์. 2552. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรในเชิงบวกความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในวิสาหกิจขนาดย่อมประเภทอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติก วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาภาณารี สื่อสุวรรณ. 2555. อิทธิพลในการทำนายของปัจจัยค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อความผูกพันของบุคลากร: กรณีศึกษาของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธ์สภาพกับผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .

อิงอร ไหมอ่อน. 2556. ทักษะการบริหารของบุคลากรสายบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อิสริย์ โรจนสุทธิ. 2556. ความเสมอภาคความคาดหวังในผลตอบแทนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อุบล สีนธูโร. 2554. ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัด เทศบาลเมืองจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- อุดม เหลืองสด. 2545. การศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและคุณภาพนักเรียนตามมาตรฐาน การประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนบ้านแก้ววิทยา จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุทุมพร รุ่งเรือง. 2555. ความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2527. การบริหารแผนและโครงการ:ระบบและกระบวนการติดตามควบคุม กำกับและประเมินผล. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. 2537. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ:คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุษา แซ่เตียว. 2559. ทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เอมอร ดวงจันทร์โชติ .2555. ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอมอร อิมถาวร. 2556. การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของพนักงานครูเทศบาลเมือง ท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อ่อนสี พงสะหวั่น. 2552. ทักษะการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แขวงหลวงพระบางสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- Ackoff, Russel. 1970. **A Concept of Corporate Planning**. New York : John Wiley and Sons.
- Adams,J.S. 1963. Toward and understanding on inequity. **Journal of Abnormal and Social.Psychology**.vol.5 no.8,p.102.
- Allison, Graham. 1971. **Essence of Decision**. Boston: Little, Brown and Company.
- Allen, Louis A. 1982. **Making managerial planning more effective** . New York : McGraw Hill.
- Allen, N. J. & Smith, J. 1987. **An investigation of 'extra-role' behaviours within organizations**. Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association, Vancouver, British Columbia, June.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1–18.
- Ambrozy, D.M., Irby, D.M., Bowen, J.L., Burack, J.H., Carline, J.D., & Stritter, F.T. 1997. Role models' perceptions of themselves and their influence on students' specialty choices. **Academic Medicine**, 72: 1119-1121.
- Anderson, J.T. 1984. **Early life history of redfish** (Sebastes spp.) on Flemish Cap. *Can.J.Fish.Aquat. Sci.* 41:1106-116.
- Anderson, James E. 1994. **Public Policy – Making : Introduction**. 2<sup>nd</sup>. New York : Houghton Mifflin Company.
- Bandura, A. 1986. **Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Barnir A, Watson We & Hutchins Hm. 2011. Mediation and moderated mediation in the relationship among role models, self-efficacy, entrepreneurial career intention and gender. **Journal of Applied Social Psychology** 42(2):270-297.
- Baron, R.A., & Greenberg, J. 1990. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side Work** (3<sup>rd</sup> ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- Bartol, Kathryn M. & David C. Martin. 1994. **Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Bashir, S., Bajwa, M., & Rana, S. 2014. Teacher as a role model and its impact on the life of female students. **International Journal of Research Granthaalayah**, 1(1), 9–20. Bozorgian, H., & Pillay, H.
- Bennett, T. 2010. Employee Voice Initiatives in the Public Sector: Views from the Workplace. **International Journal of Public Sector Management**, 22(5), 444-455.
- Berlo, David K. 1960. **The Process of Communication**. New York : The Free Press.
- Bernard, C.J. 1961. Education for Executive in Reading in Human Relations. Edited by Dubin Robert, New Jercey : Prentice - Hall. **Beyond Training and Development** (2<sup>nd</sup> ed: 41), by Rothwell, W. J. 2005. New York: AMACOM.
- Bernard, M. B. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **Eueopean Journal of World and Organizational Psychologist** 8, 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Best, J. W. 1977. **Research in education** (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Brandt, M. & Sommer P. (2013). **The 4-by-10 ruler of change (a practical framework for managing change)**. Master of Science Thesis in the Management and Economics of Innovation Programme, Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation Engineering and Management, Chalmers University of Technology, Sweden.
- Braun, Eduardo P. 2016. **People First Leadership**. New York: McGraw Hill Education.
- Burrill, C.W. and J. Ledolter. 1999. **Achieving Quality Through Continual Improvement**. New York: John Wiley.
- Byrne, B.M., Shavelson, R. J. & Muthen, B. 1989. Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. **Psychological Bulletin**, 105(3) 456-466.
- Cambridge Advanced Learners Dictionary. 2003. The Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Chen, G.M. 1976. A test of Intercultural Communication Competence. **Intercultural Communication Studies II**. (2), 63-82.
- Chen, G.; & Kanfer, R. 2006. Toward a Systems Theory of Motivated Behavior in Work Teams. **Research in Organizational Behavior**. 27: 223-267.
- Chang and Compo – Flores. 1980. **Business policy and strategy**. California : Gooduear.
- Chung, R.H. 1995. **Racial and ethnic group differences in work values and career choice**. Dissertation abstracts international. 57(11).
- Coleman, J. S. 1981. **Cognitive Outcomes in Public and Private Schools**. *Sociology of Education*. 55 (31) : 65 - 76.
- Coleman, James C, and Hammen. 1974. **Abnormal Psychology and Modern Life**. New York : Bombay.
- Cohen John M. & Uphof, N. T. 1980. Participation's Place in Rural Development, Seeking Clarity Through Specificity. **Journal of World Development**, 8(3), 233.
- Cook, W. C., & Hunsaker, P. L. 2001. **Management and Organization Behavior**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.

- Coulter, Mary. 2005. **Strategic Management in Action**. New Jersey : Pearson Education. Cox,P; & De Fress,J. 1991. **Work in Progress: Restructuring in ten Maine School**. USA : Report Paper Prepared for the Maine Department of Education.
- Daft,L.Richard. 1991. **Management**. 2<sup>nd</sup> ed.Chicago: TheDryden Press.
- \_\_\_\_\_. 2001. **Organization Theory and Design**.(7<sup>th</sup> ed.). U.S.A.:South-Western College Publishing.
- Daniels, T. D., & Spiker, B. K. 1994. **Perspectives on organizational communication** (3<sup>rd</sup> ed.). Dubuque, IA: William C. Brown.
- Davenport, J. and Lipton, D. eds. 1995. **Communications for Managers: a Practical Handbook**. Singapore: Heinemann Asia.
- David, Fred R. 1997. **Strategic Management**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,
- Deal, Terrance E. & Kennedy, Allen A. 1982. **The New Corporate Cultures**. Cambridge: Basic Books.
- Dean Kloss. 2018. The Culture of the Independent Progressive School. International **Journal of Progressive Education**, Volume 14 Number 1, 2018
- Dellinger .1974. The Relationship of Academic Training and Educational Experience to the Administrative Effectiveness of Secondary School Principals **Dissertation Abstracts International**. 39 (2), 3744-A.
- Denison, Daniel R. 1990. **Corporate Culture and Organization Effectiveness**. New York : John Wiley and Sons.
- Dluhy, Milan J.; and Lind, Roger R. 1967. **Skill Phases in the Policy Process**. in **Strategic Perspectives on Social Policy**. edited by John E.Tropman, 82 – 89 , New York: Pergamon.
- Downer, Donovan Francis. 1989. A Comparison of the Attitude Structures of Five SubPublic in Newfoundland Concerning the Factors and Definitions of Effective School, **Dissertation Abstracts International**. 52, (September 1989): 3136-A.
- Dror, Yehezkel. 1983. **Public policy making reexamined**. London : Transaction Books.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. 1986. **The principal ship**(3<sup>rd</sup>ed.). New York: Macmilan.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Dubrin,A.J. 1991. **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall,Inc.
- E.Adamson Hoebel. 1966. **Anthropology: The Study of Man**.
- Eckhant , E. E. 1978. **Selection criteria practices and procedures of elementary and secondary school principles**. Dissertation Abstracts International.39 (2), 562–563.
- Elizur,D. 1993. Gender and work values: A comparative analysis. **Journal of applied psychogy**.
- Feirsen,R.D. 1992. Telling tales in school : Exploring the relationship between school stories and school culture. **Dissertation Abstracts International**,52(7),2341-A.
- Foster, C. R. 1952. **Psychology for Life Adjustment**. Chicago: American Technical Society.
- Foster, Charles R.F., & Richard, C. 1952. **Psychology of life adjustment**. Chicago: America Technical.
- Fled, M.P. Man. 1971. **Psychology in the industrial environment**. London: Butterworth and Co.
- Friedrich, C. J. 1963. **Constitutional Government**. New York: McGraw – Hill.
- Freed, Jane E. and Klugman, Marie R. 1997. **Quality Principles and Practices in Higher Education**.Phoenix : American Council on Education and The Oryx.
- Gary Phillips. 1993. **What is school culture ?** . [Online]. Available: [http://www.schoolculture.net/what is it.html](http://www.schoolculture.net/what%20is%20it.html).
- George, J.M., and Jones, G.R. 2000. **Organizational behavior**. New York: Addison-Wesley.
- \_\_\_\_\_. 2005. **Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. 2012. Normality tests for statistical analysis: A guide for nonstatisticians.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. 1997. **Organization Behavior Structure Processes**. 9<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L. 2004. **Organizations Behavior** (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Irwin.
- Gibson, D. E. 2004. Role models in career development: New directions for theory and research, **Journal of Vocational Behavior**, 65: 134–156.
- Gilmer, V. B. 1967. **Industrial and Organization Psychology**. New York: McGraw-Hill.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. **Performance Improvement Quarterly**, 21(4), 75-94.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. 2010. **Supervision and Instructional : A Developmental Approach**. (8th ed.). Boston: Allyn&Bacon.
- Goodchild, Standley & Peter Holly. 1989. **Management for Change : The Garth Hill Experience**. London : The Falmer Press.London : The Falmer Press.
- Good, Carter V. 1973. **Dictionary of Education**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw–Hill Book Inc.
- Greenberg, J. and R.A. Baron. 2000. **Behavior in Organizations**. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall International.
- Graham. 1991. **AnEssay on Organizational Citi**.
- Griffin, R. W. 1984. **Management**. Boston: Houghton Mifflin.
- Havighurst, Robert J. 1953. **Human Development and Education**. New York : Mckay Company.
- Harris, B.M. 1985. **Supervision Behavior in Education**. (2<sup>nd</sup> ed). Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Hessong and Weeks. 1987. **Introduction to Education**. New York: McMillan Publishing
- Hewitt. AON. 2015. **Aon Hewitt’s Model of Employee Engagement**. Retrieved August 7, 2017, [Online].  
Available:<https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline>.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. 1993. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Holbeche, Linda. 2006. **Understanding Change: Theory, Implementation and Success**. Amsterdam: Elsevier.
- Holt, David H. 1990. **Management : principles and practices**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, Inc.
- Hornby,A.s. 2005. **Oxford advanced learner’s dictionary of current English**.7<sup>th</sup> ed.International student’s edition

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*. 6(1), 53-60
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. 1991. **Educational administrations: Theory research and practice**: (4thed.). New York: McGraw-Hill.
- Huse, E. R. 1982. **Team building: Organization development and change, progress and perspective**. New York: McMillan.
- Hurlock, E. 1995. **Adolescent development**. New York: McGraw-Hill
- Ivancevich, John M. Michael T. Matteson. 1999. **Organizational Behavior and Management**. 5<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill.
- James, L. R., & Jones, A. P. 1974. **Organizations Climate: A Review of theory and research**. *Psychological Bulletin*, 81, 1096 - 1112.
- Jerald Greenberg & Robert A. Baron. 1998. **Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work**. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey Prentice-Hall, Inc.
- John R. Schermerhorn Jr.; James G. Hunt; and Richard N. Osborn. 2008. **Organizational Behavior**. 10<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Johnson, Kay E. (1990). A Case Study of the Role of a school Culture. **Dissertation Abstracts International**, 51(8), 1494-A.
- Joreskog, K. G., Olsson, U.H., & Fan, Y. W., 2016. **Multivariate analysis with LISREL**. Springer. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-973-220191016>
- Judith R. Gordon. 1996. **Organizational Behavior a Diagnostic Approach**. 5<sup>th</sup>ed. PrenticeHall, Inc.
- Kanter, R.M. 1982. Dilemmas of Managing Participation. **Organizational Dynamics**, 11, 5-29
- Kaplan, Louis. 1959. **Mental Health and Human Relation Education**. New York: Harper and Borthor.
- Karimi, JA Biemans, Lans, Chizari & Mulder. 2014. Effects of role models and Gender on students' entrepreneurial intentions. **Journal European Journal of Training and Development**.(V.38).p. 694-727.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Karimi, et. al. 2013. Understanding role models and gender influences on entrepreneurial intentions among college students. **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 93:204-214.
- Katz,R.L. 1955. **Skills of an Effective Administration**.Harvard.Business Review, 33(1) : 33-42 New York : McGraw – Hill Book Company.
- Katz E , Jay G. Blumler and Michale Gurevitch. 1974. **The Used of Mass Communication : Current Perspectives on Gratifications Research**. Beverly Hill : Sage Publications.
- Kindred , L.W .1975. **School Public Relation**. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Kluckhohn, Clyde & William H. Kelly. 1972. Das Konzept der Kultur. In:Rene König / Axel Schmalfus (Hg.): **Kulturanthropologie**. Dusseldorf, Wien, S. 68-90.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W. H. 1945. The concept of culture. In R. Linton (Ed.). **The Science of Man in the World Culture**. (pp. 78-105). New York. Columbia University Press.
- Knezevich, Stephen J. 1969. **Administration of public education**. 2nd ed. New York : Harper and Row.
- Kotter, John P. 1996. **Leading Change**. Boston: Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. 2002. **The heart of change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Wehrich. 1984. **Essentials of Management**. 3<sup>rd</sup>ed. New Delhi : TATA McGraw-Hill.
- Koontz, H. and H. Wehrich. 1990. **Essentials of Management**. New York : Mc Graw – Hill Book Company.
- Krejcie, R.V. and Daryle, W.M. 1970. “Determining Sample Size for Researcg Activities”. **Educational and Psychological Measurement**. 30(3):607-610: Autume.
- Lang, J. W. B., & Bliese, P. D. 2009. General mental ability and two types of adaptation to unforeseen change: Applying discontinuous growth models to the task-change paradigm. **Journal of Applied Psychology**, 94(2), 411-428. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/a0013803>
- Laviolette,Em,Lefebvre Mr and Brunel O. 2012. **The impact of story bound entrepreneurial role models on self-efficacy and entrepreneurial intention**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 18(6):720-742.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Leeds,Grenville and Lanark. 2012. **A Tool for Every Education**. A Tool for Every Educator. Leeds, Grenville & Lanark District Health Unit.
- Lewin, Kurt. 1951. **Field. Theory and Learning**. Ind. Cartwright Field theory in Social Science:Selected Theoretical. New York:Harper and Row.
- \_\_\_\_\_. 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. **Human Relations**.5-41, doi:10.1177/001872674700100103
- Lussier, R. N., 2010. Leadership, Fourth Edition, South-Western Cengage Learning: Mason, USA.
- Leslie Jones .2009. **Management: Skills and Application with Power Web**. Irwin/McGraw-Hill. Mishawaka, IN, U.S.A
- London, M. 1983. Toward a theory of career motivation. **Academy of Management Review**, 8(4),620-630. doi:10.5465/AMR.1983.4284664
- Lockwood, P., & Kunda, Z. 1997. Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. **Journal of Personality and Social Psychology**, 73, 91–103.
- Marafino, J.A. 1991. Perceived Administrative Skill of Elementary Principals as Measured by the NASSP Assessment Center Skill Dimensions. **Dissertation Abstracts International**. 13(2) : 104.
- Maslow, A. H. 1954. **Motivation and Personality**. New York : Harper and Brother.
- McMillan, J.H.,& Schumacher.S. 2001. Research in education : A conceptual introduction (5<sup>th</sup> Ed.). New York, NY:Longman.
- McShane, M.R. and Von Glinow. M.A. 2000. **Organization behavior**. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Meltzof .1999. Understanding the intentions of others: Re-enactment of intended acts by 18-month-old children. **Developmental Psychology**. 1995;31:838-850.
- Merriam Webster, Incorporated. 1995. **Merriam-Webster's Collegiate Dictionary**.10<sup>th</sup> ed. Massachusetts : Merriam-Webster.
- Meyer,J.P.,Irving,P.G., & Alen,N.J. 1998. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. **Journal of organization behavior**,19,29-52.
- Michell, Carol Vallone. (2000). Managing Gender Expectation: A Competency Model for Women in Leadership. **Dissertation Abstracts International**.

- Online]. Available. <http://proquest.umi.com>.
- Middlemist and Hitt. 1988. **Organization behavior: Managerial strategies**. St. Paul: West Publishing.
- Mile A. Terziovski. 2009. Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement **Measuring Business Excellence**. 6 (March 2009) : 5-14.
- Michell, P.H., Eldredge, D.H., Oakes. 1992. **Decisions near the end of life**. The journal of the American Medical.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. 1995. **Organization Behavior: Managing People and Organizations** (4<sup>th</sup>ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Moos, R. H. 1974. **The social climate scale: A user's Guide**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. 2015. **The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influence Role Aspirants Goals**. Review of General Psychology. Advance online publication. [Online]. Available: <http://dx.doi.org/10.1037/gpr0000059>.
- Nandamuri, P. and Gowthami, Ch. 2015. Sources of Academic Stress – A Study on Management Students. **Journal of Management and Science**. Volume 1, Issue 2. December, 2011. pp.31- 42.
- Nisbet, Robert. 1969. **Social Change and History : Aspect of the Western Theory of Development**. London : Oxford University Press.
- NSWDET. 1999. **School focused training and development**. Levels of culture is adapted from Starratt, R. 1993. "Transforming life in schools". Staff development and appraisal. ACEA. Adapted from School focused training and development.
- Oakland, J. 2000. **Total quality management: Text with cases** (2<sup>nd</sup>ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Organ DW. 1988. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome**. Lexington MA: Lexington Books.
- Organ DW.; & Bateman, T.S. 1991. **Organizational Behavior** (4<sup>th</sup>ed.). Homewood: Irwin.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Orora, J., & Onyango, H. 1989. School culture and role of the principle: A study of basic culture assumptions of a Kanyon secondary school and their influenced of the principle's role. **Dissertation Abstracts International**, 51(9), 1494-A.
- Owens, R.G. 2001. **Organization Behavior in Education**. 7<sup>th</sup> ed. Boston : Ally's Bacon.
- Owen, John M. 1993. Program Evaluation: Forms and Approaches. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin Pty Ltd.
- Pressman, J.L., and A. Widavsky. 1973. Implementation. Berkely, California: University of California Press. Ltd.
- Olivier, D. F. 2001. Teacher personal and school culture characteristics in effective schools: Toward a model of a professional learning community. Unpublished dissertation. Louisiana State University. P.O. Box 217, 7500 AE Enschede, the Netherlands, [www.tup.utwente.nl](http://www.tup.utwente.nl).
- Oskamp, S. 1977. Attitude and option. New Jersey: Prentice-Hall.
- Pang, N. S.–K. 1998. **Organizational Culture of Excellent School in Hong Kong**. Papers Presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association. San Diego, D.A. Photocopied, 16 – 17 April.
- Pakinson, A. 1991. An examination of the reliability and the factor structure of the school work culture profile(work school): **Dissertation Abstracts International**, 51(07) 2343-ฤ.
- Patterson, K.J. 1988. **School culture**. San Francisco: Jersey Bass.
- Patterson, J. L., Purkey, S.C. & Parker, J. V. 1986. Guiding beliefs of our school district, Productive school systems for no rational world. Arlington, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. 2007. Strategic management: Formulation, implementation and control (10th ed.). New York: McGraw-Hall
- Phinix, Phillip H. 1958. **Philosophy of Education**. New York: Hot and Company.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. 2006. Individual adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments. Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research (6, pp. 3-39). Oxford, UK: Elsevier.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Podsakoff, P. M., et al. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**. 26 (3), pp. 513 - 563.
- Podsakoff & MacKenzie. 2006. "Individual-and Organizational- Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis." **Journal of Applied Psychology**. 94(1), 122-141.
- Quirke, B. 1995. **Communicating Change**. London: McGraw-Hill Book Company.
- Raelin, J. A. 1984. An examination of deviant/adaptive behaviors in the organizational careers of professionals. **Academy of Management Review**, 9(3), 413-427. doi:10.5465/AMR.1984.4279662
- Ravasi D. and Schultz M. 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, 49(3), 433-458.
- Ravasi D. and Rousseau, D.M. 1990. **Assessing organizational culture: The case for multiple methods**. In B. Schneider (Ed.), *Frontiers of industrial and organizational psychology* (Vol. 3).
- Ratnit, S. 2010. **Leadership Management**. (2nd ed.). Bangkok: Kaophang.
- Rath et al. 1966. **Values and Teaching**. Ohio: Charles E. Merrill.
- Ralf Maslowski. 2001. School culture and school performance: an explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects. University of Groningen Faculty Member. *IEEE Transactions on Applied Superconductivity*.
- Reeves, D. 2009. Leading to Change/ How Do You Change School Culture?. *Science in the Spotlight*. 64(4) : 92-94. Retrieved March 7, 2010, [Online]. Available: [http://pdonline.ascd.org/pd\\_online/mi/el200612\\_reeves.html](http://pdonline.ascd.org/pd_online/mi/el200612_reeves.html).
- Riggio, R. E. 2002. **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**. 4<sup>th</sup>ed. NJ: Prentice-Hall.
- Roger.Everett M. 1962. **Diffusion of Innovation**. New York: Free Press.
- Roger E.Ralf. 1983. **Organization and Management Theory**. New York : John Wiley & Sons, 35.
- Roy & Andrews. 1999. **The Roy's Adaptation Model**, Stamford: Appleton & Lange.
- Robbins, Stephen P. 1990. **Organization Theory : Structure Design and Application**. 3<sup>rd</sup>ed.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

\_\_\_\_\_. 1994. **Essentials of Organizational Behavior.**( 4<sup>th</sup>) . Englewood Cliff,NJ:Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_. 1989. **Organizational Behavior.** 9<sup>th</sup>ed. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

\_\_\_\_\_. 2000. **Organization Behavior.**(9<sup>th</sup>ed). New Jersey: Prentice Hall.

\_\_\_\_\_. 2003. **Essentials of Organizational Behavior.** New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Robbins, Stephen .P. and Coulter, M. 2012. **Management.** New Jersey : Prentice Hall.

Rothwel,Willam. 2005. **Beyond Training and Development: State of Art Strategies for Enhancing Hyman Performance.**New York: American Management Association.

Robert Kreitner & Angelo Kinicki. 2009. **Organizational Behavior.** 8<sup>th</sup>ed. McGraw-Hill.

Rush, M. 1992. **An introduction to political sociology.** New York: Prentice Hall.

Ryans,D.C .1969. **Characteristics of teacher.**Dilhi:New Era Off set Printer.Singapore: School Management and Organization-United States.

Sathe, Vijay. 1985. **Culture and Relate Corporate Realities.** Homewood,Illinois: Richard D. Irwin.

Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. 2016. **A Beginner's guide to structural education modeling.** (4<sup>th</sup> ed) Routledge.

Sergiovanni, Burlingame and Coombs .1 9 9 2 . **Educational Governance and Administration.** 3<sup>rd</sup> ed. Needham Heights , MA : Allyn and Bacon.

Sergiovanni, T.J. 1983. **Supervision: A perspective** (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

\_\_\_\_\_. 1988. **Preparing tomorrow's school administrators in Texas.** Austin, Texas: Texas Higher Education Coordinating Board. Texas Higher Education Coordinating Board.

\_\_\_\_\_. 1989. **The Leadership Needed for Quality Schooling, In Schooling.** In T.J. Sergiovanni and J.H. Moore. ( Eds). **Schooling For Tomorrow** Dincting Reforms To Issue That Count. (p.213-226). Boston : Allyn and Bacon.

\_\_\_\_\_. 1991. **The principal ship: A reflective practice perspective.** Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

\_\_\_\_\_. 2001. **The principalship : A reflective practice perspective.** (4th ed.). Boston : Allyn and Bacon.

Sergiovanni, J.Thomas & Starratt. J. Robert. 1998. **Supervision: A redefinition.** (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Sergiovanni, T. J. and Starratt, R. J. 1988. **Supervision : Human Perspectives**. New York : McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. 1993. **Supervision: A redefinition**. New York: McGraw- Hill.
- Siehl, C. 1985. After the founder: An opportunity to manage culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), **Organizational culture** (pp. 125–140). Sage Publications, Inc.
- Silver, Paula. 2015. **Principals Conceptual Ability in Relation to Situation and Behavior**. *Education Administration Quarterly*. Vol 11. pp.49-66.
- Simachockdee, W. 2002. **Quality Means Survival**. Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan).
- Schein, E. H. 1990. **Organizational culture**. *American Psychologist*. 45(2), 109–119.1
- \_\_\_\_\_. 1992. **Organizational culture and leadership**. (2<sup>nd</sup> th.). San Francisco, JoseyBass.
- \_\_\_\_\_. 1988. **Equine babesiosis**. In: Ristic M (ed) **Babesiosis of domestic animals and man**. CRC Press, Boca Raton, Fla, pp 197-208.
- \_\_\_\_\_. 1973. **Organization Psychology**. 2<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schermerhorn. John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (1991). **Managing Organizational Behavior**. 4 th ed. New York: John Willey and Sons.
- Smircich, L. 1983. Concept of culture and organizational analysis. **Journal of Administrative Science Quarterly**, 28 (3), pp. 339 – 358
- Spector, P. E. 2003. **Industrial and Organizational Psychology** (3 rded.). New York: John Wiley & Sons.
- Shakila Bashir, Munaza Bajwa, Sulmaz Rana. 2014. Teacher as a role model and its impach on the life of female students. **International Journal of Research GRANTHAALAYAH**. Vol.1(Iss.1):August,2014
- Shaw, J.J. 1991. **Comparison of elementary and high school organization cultures elementary school**. Dissertation Abstracts Internation.
- Sitterly, Connie. 1993. **The Woman Manager : How to Develop Essential Skills for Success**. London : Kogan Page.
- Stecklein, John E .1989. **Policy Research : Nature and Approach**. การวิจัยเชิงนโยบาย : รูปลักษณะใหม่ของการกำหนดอนาคต. หน้า 7 – 23. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เทียนพุด, บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร : สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- Steer, Richard. M. Ingron, G.R., & Mowday, R.T. 1985. Managing effective organization : An introduction. Boston : Kent Publishing.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: Survey of literature. **The Journal of psychology**. 25(35), 71.
- Stolp, Stephen. 1994. Leadership for School Culture. ERIC Digest, Number 91. ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.
- Taro Yamane. 1973. **Statistics: An Introductory Analysis**. 3rd Ed. New York. Harper and Row Publications.
- Terziovski, Mile. 2002. Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement. *Measuring Business Excellence*. 6 (2): 5-14. Retrieved March 12, 2009 from Emerald Group Publishing.
- Thacker, Jerry L., and William D. McInerney. 1992. Changing Academic Culture To Improve Student Achievement in the Elementary Schools. *ERS SPECTRUM* 10, 4 (Fall 1992): 18-23. EJ 454 390.
- Tillotson, E.A. 1996. An Analysis of Technical Human and Conceptual Skills Among Student Affairs Administrators in Higher Education, *Dissertation Abstracts International*. 23 (3) : 64 - A.
- Tindall, R.H. 1959. Relationship Among Measures of Adjustment Reading in the Psychology Adjustment. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- UNICEF. 2005. UN Assembly Special Session on Children by Child Delegates. Retrieved March 17, 2005 [Online]. Available: <http://www.unicef.or>.
- Van Auken, H., Fry, F. L. and Stephens, P. 2006. The Influence of Role Models on Entrepreneurial Intentions. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 11 (2), 157-167.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Williamson, E. G. 1950. The Trait -Factor Theory.
- Williams, Chuck. 2005. **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. South Western : Thomson, 331

- Williams,S.,& Sandler,R.L. 1994. **Work values attitude: Protestant and Confucian ethics as predictors of satisfaction and commitment.** Research and practice. In human resource management,3,13.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. 2002. **Strategic Management and Business Policy** (8th Ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Whitbourne, S. K., & Willis, S. L. 2013. The baby boomers grow up: Contemporary perspectives on midlife. New York: Routledge.
- Wolman, B. B. 1973. **Dictionary of Behavioral Science.** London: Litton Educational.
- WoodCock, Mike.1989.**Team development manual.**Worcester : Billing and Sons.
- Yukl, G. 2006. **Leadership in organization**(6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Young, S.A. and C.P. Parker. 1990. Predicting Collective Climates: Assessing the Role of Shared Work Values, Need, Employee Interaction and Work Group Membership. **Journal of Organizational Behavior.** 20 (December 1999): 1199-1218.
- Zwilling.M. 2010. DO NOT Split Equity Between Founders Equally. **Business Insider,** Nov 9.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ภาคผนวก

- ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและหนังสือราชการประกอบการทำวิจัย  
 ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย  
 ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและหนังสือราชการประกอบการทำวิจัย

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานการศึกษา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมิน  
แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน**

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์     | อาจารย์หลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร<br>ภาควิชาการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.อิทธิพัทธ์ สுவทันพรกุล | อาจารย์ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.พูลพงศ์ สุขสว่าง           | อาจารย์สาขาวิชาการศึกษา อนุสาขาวิชาสถิติ<br>วิจัย การวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา<br>ประจำหน่วยวิทยาลัยวิทยาการวิจัยและ<br>วิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก               | อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา   |
| 5. ดร.ปรีดาพรรณ อินทิมลศรี                      | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>โรงเรียนวัดบึงทองหลาง(พิทักษ์วิทยาคาร)<br>สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร  |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินแบบสัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นียมาภา สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. นางอัญชลี มนต์สุวรรณ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนแสงหิรัญวิทยา แขวงทับยาว  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
3. นายศรันย์ ชัยวงษา ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงาน  
การศึกษา กรุงเทพมหานคร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม (Focus group)

- |  |  |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์<br>พ.ต.ท.ดร.ศิริพงษ์ เคาภายน | คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์<br>อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา<br>และอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทรักษ์        | หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร   |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย          | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา<br>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์   |
| 4. ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์                     | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา<br>และการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  |
| 5. ดร.นพมาศ พุ่มฉวี                            | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ<br>หัวหน้ากลุ่มงานนิเทศการพัฒนาลักสูตร<br>การศึกษาขั้นพื้นฐานและการจัดการเรียนรู้<br>หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา<br>กรุงเทพมหานคร |
| 6. ดร.บุษราคัม ศรีจันทร์                       | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ<br>หัวหน้ากลุ่มงานนิเทศการพัฒนาลักสูตร<br>การศึกษาขั้นพื้นฐานและการจัดการเรียนรู้<br>หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา<br>กรุงเทพมหานคร     |
| 7. ดร.ยรรยง สุขเกษม                            | ผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>โรงเรียนวัดเลา เขตบางขุนเทียน<br>กรุงเทพมหานคร  |
| 8. ดร.วรรณพร ศีลาขาว                           | ผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>โรงเรียนวัดประชาอุทิศ(จันทาอนุสรณ์)  |
| 9. ดร.ทิวาวรรณ สุวานิช                         | ผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์-เพ็ญสุวรรณ<br>อนุสรณ์) เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร                         |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินเครื่องมือแบบประเมินคุณภาพ  
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ฐิยาพร กันตารณวัฒน์ อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง
2. ดร.คำพร กองเตย ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนวัดธาตุทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. นางพรทิพ โชคถาวร ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
กลุ่มงานนิเทศการพัฒนาล้ำกษุตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐานและการจัดการเรียนรู้อ  
หน่วยศึกษาานิเทศก์ สำนักการศึกษา  
กรุงเทพมหานคร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ อว 7004 /1650



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ  
ทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑ กันยายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินแบบสอบถาม  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนัก  
การศึกษา กรุงเทพมหานคร” โดยมี รศ.ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ  
รศ.ดร.ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมิน  
แบบสอบถามนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจและประเมินของท่าน  
จะช่วยให้งานวิจัย ของ นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและ  
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.วรงค์ ไพรินทร์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ  
ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ  
โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692  
โทรสาร. 02- 329-8436  
ติดต่อนักศึกษา โทร. 095-959-9874

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ อว ๗๐๐๔ / ๑๙๕๖

คณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง  
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ  
ทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี รศ.ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
และ รศ.ดร.ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาว  
เบญจมาศ หาญกล้า ทดลองใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารและครูผู้สอน ภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ  
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพงษ์ ไทรินทร์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ  
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. ๐๒-๓๒๙-๘๐๐๐ ต่อ ๓๖๙๒

โทรสาร. ๐๒-๓๒๙-๘๔๓๖

ติดต่อนักศึกษา โทร.๐๕๕-๕๕๙-๕๘๗๔

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ อว 7004 / 2093



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ  
ทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

16 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินแบบสัมภาษณ์  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนัก  
การศึกษา กรุงเทพมหานคร” โดยมี รศ.ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ  
รศ.ดร.ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินแบบ  
สัมภาษณ์นี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจและประเมินของท่านจะ  
ช่วยให้งานวิจัย ของ นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและ  
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรงค์ ไพรินทร์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ  
ปฏิบัติแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร. 095-959-9874

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สจล. ส่วนสนับสนุนวิชาการ โทร.3692

ที่ อว 7004 / 0550

วันที่ 24 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน

เรียน

ด้วยนางสาวเบญจมาศ หาญกล้า นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักการศึกษา  
กรุงเทพมหานคร” โดยมี รศ.ดร.บุญจันทร์ สีลันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.  
ปรียาภรณ์ ตั้งคุณนันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบประเมิน  
กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผล  
การตรวจแบบประเมินของท่านจะช่วยให้งานวิจัย ของ นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า มีความสมบูรณ์  
ยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ได้แนบแบบประเมินมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวงษ์ ไพรินทร์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ  
ปฏิบัติกรแทนคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

- แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน
- แบบสัมภาษณ์กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน
- ประเด็นคำถามปลายเปิดตรวจสอบ(ร่าง)กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
- แบบประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน**  
**เรื่อง การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**

.....

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นแบบ (Rating Scale) จำนวน 39 ข้อ

ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน โดยคำตอบของท่าน จะนำมาสรุปและเสนอในภาพรวมของโรงเรียน ซึ่ง จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใดจึงกรุณาตอบให้ครบทุกคำถาม

นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความ (เลือกข้อใดข้อหนึ่ง) ที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

#### 1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

#### 2. อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี  
 31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  
 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

#### 3. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  
 อื่นๆ ระบุ.....

#### 4. การดำรงตำแหน่ง

- ผู้บริหาร  
 ครูผู้สอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย

1. ค่านิยม
2. ความเป็นแบบอย่าง
3. ทักษะการบริหาร
4. การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม
5. นโยบายและการวางแผน
6. พฤติกรรมคนในองค์กร
7. ความเสมอภาค
8. การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อโดยละเอียดและใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาถึงระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่มีต่อวัฒนธรรมโรงเรียน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ตามระดับความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่าง ระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>1.ค่านิยม</b>					
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ					
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ					
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ					
4	บุคลากรในสถานศึกษา ควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดหลักที่ต้องร่วมกันยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นแบบแผน					
5	บุคลากรในสถานศึกษา ควรปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะของสถานศึกษา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>2. ความเป็นแบบอย่าง</b>					
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรวางตัวอย่างเหมาะสมทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน					
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ					
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีกิจกรรมายาทที่สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม					
4	บุคลากรในสถานศึกษาควรพูดจาไพเราะไม่พูดจาก้าวร้าวหยาบคาย					
5	บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
6	บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชน					
	<b>3. ทักษะการบริหาร</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงบประมาณของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
	<b>4. การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม</b>					
1	สถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์					
2	สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนและการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3	สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
4	สถานศึกษาควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารภายในสถานศึกษาแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
5	สถานศึกษาควรจัดให้มีวิธีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ภายในสถานศึกษา					
	<b>5. นโยบายและการวางแผน</b>					
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา					
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา					
4	บุคลากรในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา					
	<b>6. พฤติกรรมคนในองค์กร</b>					
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ					
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเท					
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรทำงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบด้วยความสมัครใจ					
4	บุคลากรในสถานศึกษาควรช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	บุคลากรในสถานศึกษาควรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความสมัครใจ					
6	บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา					
	<b>7. ความเสมอภาค</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่นๆ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นต่างๆต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา					
	<b>8. การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม</b>					
1	บุคลากรในสถานศึกษาควรได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งใดได้เกิดขึ้น กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา					
2	บุคลากรในสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังและร่วมกันประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา					
3	บุคลากรในสถานศึกษาควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คับข้องใจ					
4	บุคลากรในสถานศึกษาควรเต็มใจที่จะปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**แบบสัมภาษณ์สำหรับประเด็นการวิจัย**  
**“กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร”**

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ของการทำวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ โดยแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร บุคคลสำคัญที่ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบุคคลและครูผู้สอน จากสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติดังนี้ เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้ง 3 รอบ ระดับดีมาก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง(Purposive Selection) จำนวน 24 คน ในการนี้ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากท่านโดยการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในการให้ข้อมูลอันมีคุณค่ายิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

โทร.095-9599874 E-mail: noibenjamas@yahoo.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสัมภาษณ์สำหรับประเด็นการวิจัย  
 “กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร”  
 วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน  
 สังกัดกรุงเทพมหานคร”

.....  
**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....ตำแหน่ง

.....  
 สถานที่ทำงานโรงเรียน

.....  
 ให้สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....

พ.ศ.....

**ตอนที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**

ในขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วน โดยมีขั้นตอนย่อย 4  
 ขั้นตอนดังนี้

**1.1 สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง**

คำถาม : ท่านมีวิธีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการ  
 เปลี่ยนแปลง อย่างไร

.....

.....

.....

**1.2 แจ้งสถานะในปัจจุบันของสถานศึกษาที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรจึง  
 จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มจากตัวผู้บริหารที่ต้องโน้มน้าว**

คำถาม: ท่านโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษา ให้เปลี่ยนแปลงตนเองตามสภาวะการณ์  
 ปัจจุบันของสถานศึกษา อย่างไร

.....

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 1.3 กระตุ้นและสนับสนุนจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

คำถาม: ท่านมีวิธีการกระตุ้นและจูงใจ ให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

.....

.....

### 1.4 ส่งเสริมการให้คุณค่าแก่สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

คำถาม: ท่านส่งเสริมและให้คุณค่าแก่สถานศึกษาเมื่อประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการใด

.....

.....

ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง โดยมีขั้นตอนย่อย 6 ขั้นตอนดังนี้

2.1 สร้างทีมที่จะเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมงานที่มีพลังและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ

คำถาม: ท่านมีวิธีการสร้างแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมที่สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง

.....

.....

### 2.2 การประชุมวางแผน มอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบ

คำถาม: ท่านมีวิธีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

คำถาม: ท่านมีวิธีการมอบหมายงานให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบเพื่อให้บรรลุผลการเปลี่ยนแปลง อย่างไร

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.3 ให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

คำถาม: ท่านมีวิธีการมอบอำนาจแก่บุคลากรที่ต้องรับผิดชอบการเป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างไร

.....

.....

### 2.4 การพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำ

คำถาม: ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและทุ่มเท อย่างไร

.....

.....

### 2.5 สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร

คำถาม: ท่านมีแนวทางหรือแนวปฏิบัติให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวท่านและสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

### 2.6 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำถาม: ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่สะท้อนถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพด้วยความยุติธรรม อย่างไร

.....

.....

ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยมีขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังนี้

3.1 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง เพื่อขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

คำถาม: ท่านมีวิธีการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างไร

.....

.....

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถาม: ท่านมีความเห็นว่า ควรมีการจัดอุปสรรคที่ชัดเจนหรือความเสี่ยงที่มีต่อ  
วิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

### 3.2 การสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความ คืบหน้าสิ่งทีประสบความสำเร็จ

คำถาม: ท่านสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ อย่างไร

.....

.....

คำถาม: ท่านสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้แก่บุคลากรต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ที่  
ได้รับมอบหมาย อย่างไร

.....

.....

คำถาม: ท่านให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรเมื่อการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ตามแผนการ  
ดำเนินงานประสบความสำเร็จ อย่างไร

.....

.....

3.3 การเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ จะต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มทำสิ่ง  
ใหม่เป็นอันดับต่อไป มีการกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายและชัดเจน ทำให้การ  
เปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ

คำถาม: ท่านมีแนวทางกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ เพื่อการบรรลุผลอย่างเป็นขั้นตอน  
อย่างไร

.....

.....

ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ โดยมีขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนดังนี้

4.1 การรักษาสภาพสร้างความยั่งยืนและการดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่มั่นคงในองค์กร โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนสร้างเทคนิคการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน

คำถาม: ท่านมีแนวทางการดำรงรักษาความเปลี่ยนแปลงที่ดึงดูดให้คงอยู่อย่างยั่งยืน อย่างไร

.....

.....

4.2 ประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง และนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที จนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนในที่สุด

คำถาม: ท่านมีความเห็นว่าการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง และนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนหรือไม่อย่างไร

.....

.....

ประเด็นคำถามปลายเปิดตรวจสอบ(ร่าง)กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อความเป็นมาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม  
วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม  
วัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อร่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน 8 องค์ประกอบ และ  
กระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน

.....

.....

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน 8 องค์ประกอบ

4.1. ทักษะการบริหาร

.....

.....

4.2 ความเสมอภาค

.....

.....

4.3 การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

.....

.....

4.4 การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม

.....

.....

4.5 ความเป็นแบบอย่าง

.....

.....

4.6 พฤติกรรมคนในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.7 นโยบายและการวางแผน

4.8 คำนิยม

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

5.1 ขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกการเปลี่ยนแปลง

5.2 ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง

5.3 ขั้นตอนที่ 3 ขจัดอุปสรรค

5.4 ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ไปใช้ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อภาพรวมของ (ร่าง) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

**แบบประเมินคุณภาพ**  
**การประเมินเอกสารกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด**  
**กรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินคุณภาพฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินคุณภาพแบบประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านผู้เชี่ยวชาญ ได้ทำการประเมินแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญ โดยผลของการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญจะนำไปใช้ในการปรับปรุงแบบประเมินต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

โทร.095-9599874 E-mail: noibenjamas@yahoo.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1.ด้านความเป็นประโยชน์</b>						
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดชัดเจน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนได้					
2	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านการนำไปใช้พัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมที่ดีในของสถานศึกษา					
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตรงตามความต้องการของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ต้องการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน					
<b>2.ด้านความเป็นไปได้</b>						
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ในสถานการณ์จริง					
2	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครง่ายต่อการนำไปปฏิบัติในการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษา					
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>3. ด้านความเหมาะสม</b>						
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมกับหลักการ บริหารสถานศึกษา					
2	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยงานต้นสังกัด					
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับสภาพบริบท และบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา					
<b>4. ด้านความถูกต้อง</b>						
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผ่านกระบวนการสร้างและ พัฒนาตามหลักการสร้างและพัฒนากระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องตามหลักการพัฒนาสมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษา					
2	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดเพียงพอกับการ นำไปใช้ในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร ทางการศึกษา					
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีแนวปฏิบัติชัดเจนและเพียงพอ ต่อการนำไปใช้พัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียนของสถานศึกษา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1.ด้านความเป็นประโยชน์</b>						
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดชัดเจน สามารถ นำไปใช้ในการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียนได้					
2	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในด้านการนำไปใช้พัฒนาบุคลากรและ สร้างวัฒนธรรมที่ดีในของสถานศึกษา					
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตรงตามความต้องการของ ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ต้องการพัฒนา กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน					
<b>2.ด้านความเป็นไปได้</b>						
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้ในการบริหาร จัดการสถานศึกษาได้ในสถานการณ์จริง					
2	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครง่ายต่อการนำไปปฏิบัติในการ พัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมของ สถานศึกษา					
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้พัฒนาวัฒนธรรม โรงเรียนให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุค ปัจจุบัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>3. ด้านความเหมาะสม</b>						
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมกับหลักการ บริหารสถานศึกษา					
2	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยงานต้นสังกัด					
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับสภาพบริบท และบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา					
<b>4. ด้านความถูกต้อง</b>						
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผ่านกระบวนการสร้างและ พัฒนาตามหลักการสร้างและพัฒนากระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องตามหลักการพัฒนาสมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษา					
2	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดเพียงพอกับการ นำไปใช้ในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร ทางการศึกษา					
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีแนวปฏิบัติชัดเจนและเพียงพอ ต่อการนำไปใช้พัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียนของสถานศึกษา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ค  
ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์แบบสอบถาม ตอนที่ 2  
องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า ioc	แปลผล
	1	2	3	4	5		
<b>1.ค่านิยม</b>							
1.บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.บุคลากรในสถานศึกษาควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.บุคลากรในสถานศึกษา ควรเชื่อว่าการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดหลักที่ต้องร่วมกันยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นแบบแผน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.บุคลากรในสถานศึกษา ควรปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>2. ความเป็นแบบอย่าง</b>							
บุคลากรในสถานศึกษาควรวางตัวอย่างเหมาะสมทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษาควรแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษาควรมีกริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษาควรพูดจาไพเราะไม่พูดจ้าวร้าวหยาบคาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษาควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า ioc	แปลผล
	1	2	3	4	5		
<b>3.ทักษะการบริหาร</b>							
ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับขอบข่ายงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงบประมาณของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>4. การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม</b>							
สถานศึกษาควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนและการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
สถานศึกษาควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารภายในสถานศึกษาแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
สถานศึกษาควรจัดให้มีวิธีการสื่อสารภายในสถานศึกษาที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า ioc	แปลผล
	1	2	3	4	5		
<b>5. นโยบายและการวางแผน</b>							
บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>6. พฤติกรรมคนในองค์กร</b>							
บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเท	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบด้วยความสมัครใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษามีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษามีเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความสมัครใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษามีปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า ioc	แปลผล
	1	2	3	4	5		
<b>7. ความเสมอภาค</b>							
ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศสภาพ ระดับการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจและอื่นๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นต่างๆต่อกรดำเนินงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>8. การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม</b>							
บุคลากรในสถานศึกษาควรได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งใดได้เกิดขึ้น กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังและร่วมกันประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษาควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คับข้องใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
บุคลากรในสถานศึกษาควรเต็มใจที่จะปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์  
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ค่า ioc	แปล ผล
	1	2	3		
ขั้นตอนที่ 1 สร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็น สิ่งที่จำเป็นเร่งด่วนโดยมีขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอนดังนี้					
1.1 สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของ การเปลี่ยนแปลง คำถาม : ท่านมีวิธีการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษา ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.2 แจ้งสถานะในปัจจุบันของสถานศึกษาที่อาจ ส่งผลกระทบต่อบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากตัวผู้บริหารที่ต้องโน้มน้าว คำถาม: ท่านโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษา ให้ เปลี่ยนแปลงตนเองตามสถานการณ์ปัจจุบันของ สถานศึกษา อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.3 กระตุ้นและสนับสนุนใจให้บุคลากรเห็นถึง ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง คำถาม: ท่านมีวิธีการกระตุ้นและจูงใจ ให้บุคลากรเห็นถึง ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.4 ส่งเสริมการให้คุณค่าแก่สถานศึกษาที่ประสบ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง คำถาม: ท่านส่งเสริมและให้คุณค่าแก่สถานศึกษาเมื่อ ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการใด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง โดยมีขั้นตอนย่อย 6 ขั้นตอนดังนี้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ			ค่า ioc	แปลผล
	1	2	3		
2.1 สร้างทีมที่จะเป็นหัวหน้าการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมงานที่มีพลังและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ คำถาม: ท่านมีวิธีการสร้างแกนนำหรือกลุ่มผู้นำทีมที่สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2 การประชุมวางแผน มอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบ คำถาม:ท่านมีวิธีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จในสถานศึกษาอย่างไร คำถาม:ท่านมีวิธีการมอบหมายงานให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบเพื่อให้บรรลุผลการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3 ให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คำถาม:ท่านมีวิธีการมอบอำนาจแก่บุคลากรที่ต้องรับผิดชอบการเป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.4 การพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำ คำถาม: ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและทุ่มเท อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.5 สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร คำถาม:ท่านมีแนวทางหรือแนวปฏิบัติให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวท่านและสถานศึกษา อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.6 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน คำถาม: ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่สะท้อนถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้วยความยุติธรรมอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ			ค่า ioc	แปลผล
	1	2	3		
ขั้นตอนที่ 3 จัดอุปสรรค โดยมีขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังนี้					
3.1 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คำถาม: ท่านมีวิธีการจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
คำถาม: ท่านมีความเห็นว่า ควรมีการจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.2 การสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าสิ่งทีประสบความสำเร็จ คำถาม: ท่านสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
คำถาม: ท่านสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้แก่บุคลากรต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
คำถาม: ท่านให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรเมื่อการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ตามแผนการดำเนินงานประสบความสำเร็จ อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.3 การเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ จะต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป มีการกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายและชัดเจน ทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ คำถาม: ท่านมีแนวทางกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ เพื่อการบรรลุผลอย่างเป็นขั้นตอน อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ค่า ioc	แปล ผล
	1	2	3		
ขั้นตอนที่ 4 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ โดยมีขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนดังนี้					
4.1 การรักษาสภาพสร้างความยั่งยืนและการดำรง รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่นั่นคงในองค์กร โดยที่ ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนสร้างเทคนิคการรักษาสภาพการ เปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ โดยอาศัยความร่วมมือของ ผู้เกี่ยวข้องทุกคน คำถาม: ท่านมีแนวทางการดำรงรักษาความเปลี่ยนแปลง ที่ดึงดูดให้คงอยู่อย่างยั่งยืน อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.2 ประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหา อุปสรรคข้อขัดข้อง และนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีจน กลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนในที่สุด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
คำถาม: ท่านมีความเห็นว่าการประเมินการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตระหนักรู้ถึงปัญหา อุปสรรคข้อขัดข้อง และนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนหรือไม่อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์แบบสอบถาม ตอนที่ 2  
องค์ประกอบที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ			ค่า ioc	แปลผล
	คนที่				
	1	2	3		
<b>1.ด้านความเป็นประโยชน์</b>					
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียด ชัดเจน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเป็นประโยชน์ต่อ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านการนำไปใช้ พัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมที่ดีในของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตรงตามความ ต้องการของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ต้องการ พัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>2.ด้านความเป็นไปได้</b>					
1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้ใน การบริหารจัดการสถานศึกษาได้ในสถานการณ์จริง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครง่ายต่อการนำไป ปฏิบัติในการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งเสริมวัฒนธรรมของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปใช้ พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับ การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความถาม	คะแนนจาก ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า ioc	แปลผล
	1	2	3		
<b>3.ด้านความเหมาะสม</b>					
1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมกับ หลักการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับ นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับ สภาพบริบทและบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>4. ด้านความถูกต้อง</b>					
1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผ่านกระบวนการ สร้างและพัฒนาตามหลักการสร้างและพัฒนา กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องตามหลักการพัฒนา สมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดเพียงพอ กับการนำไปใช้ในการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะครูและ บุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีแนวปฏิบัติชัดเจน และเพียงพอต่อการนำไปใช้พัฒนากระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวเบญจมาศ หาญกล้า
วัน-เดือน-ปีเกิด	27 ธันวาคม 2518
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2538 สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2541 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ บัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย สถาบันราชภัฏลำปาง ปีการศึกษา 2548 สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาหลักสูตรและ การสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปีการศึกษา 2552 สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปีการศึกษา 2564 สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาบริหาร การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประวัติการทำงาน	ครูการศึกษาปฐมวัย โรงเรียนอนุบาลชัยพลักษ์ พ.ศ.2541-2546 ครูการศึกษาปฐมวัย โรงเรียนพิชัยพัฒนา พ.ศ.2548-2559 รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบึงทองกลาง(พิทักษ์วิทยาการ) พ.ศ. 2560- ปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้