



รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

The Administrative Model for Developing Organizational Culture in High school

ยิ่งยง นันทวนิชชากร
โรงเรียนห้วยทับทันวิทยาคม

บทคัดย่อ

การพัฒนาแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อพัฒนาแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อตรวจสอบแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและ 4) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นสถานศึกษา กำหนดให้มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกจังหวัด และมีขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ จังหวัดละ 6 โรงเรียน สุ่มอย่างง่าย รวมจำนวนทั้งสิ้น 120 โรงเรียน กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการ 1 คน 2) รองผู้อำนวยการ 1 คน 3) หัวหน้ากลุ่มสาระ 6 คน 4) ครูผู้สอน 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 10 คน รวมผู้ให้ข้อมูล

ทั้งสิ้น 1,200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.963

ผลการวิจัย ปรากฏว่า ผลการวิเคราะห์ สภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ และครู พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวมของสภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก สำหรับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา การมีคุณภาพ ความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความหลากหลายของบุคคล การให้อำนาจ การยอมรับ ความไว้วางใจ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต และการตัดสินใจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า หากผู้บริหารและครูมีการแสดงบทบาทตามที่กำหนดให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนและการดำเนินการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ และผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ



โรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นต่อการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมหลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 265.851 ท 32.66 และ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 344.426 ท 35.51 ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรคือ การลดความเป็นวัฒนธรรมเดิมและ สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ ที่ผู้บริหารต้องแสวงหาวิธีการ ปรับปรุงความสามารถขององค์กร โดยความร่วมมือของ บุคลากรในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนา องค์กรสู่ความมีคุณภาพ

คำสำคัญ : รูปแบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

This research and development aimed at identifying the situation of organizational culture, developing the administrative model for developing organizational culture, and testing the administrative model for developing organizational culture in secondary school. There are four steps of research procedures. Firstly, to identify the situation of organizational culture among secondary schools in the northeast of Thailand. One-twenty secondary schools located in the northeast educational area were randomly recruited to participate in this study. One director, one vice director, six department chairs and two teachers per each school, totally 1,200 participants, were voluntary participated in this study. The self-administrated questionnaires compose of demographic

characteristics and the opinion toward the situation of organizational culture in secondary school. The questionnaire was approved by three experts, and its reliability was 0.963.

Research reveals that over all opinion toward the situation of organizational culture in secondary school was at very good level. They expressed that the component of organizational cultural consists of institutional goals, quality, to be part of the institutional, multidisciplinary, authorization, acknowledgement, trust, generosity, loyalty and decision. All experts agreed that the director and teachers in secondary school should play their roles according organizational culture in order to promote the quality of school. There was significant increasing in the opinion score after implement the administrative model for developing organizational cultural in secondary school ($p < 0.05$).

Research suggests that the process of organizational culture development should be reducing negative organizational culture, but promoting positive organizational culture. Moreover, leaders should promote organizational capacity in order to improve the organizational quality.

Key words : administrative model, organizational culture, secondary school

บทนำ

โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีสำคัญที่สุดในอันที่จะทำหน้าที่สร้างและพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่ดีมีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ด้วยการพึ่งตนเองซึ่งเป็นความคาดหวังของสังคมที่มีต่อ



โรงเรียนจึงเป็นผลให้โรงเรียนต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดและให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้านตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนเป็นที่ยอมรับและสามารถเป็นแบบอย่างในด้าน “คุณภาพ” แก่โรงเรียนอื่นได้ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและรูปแบบที่ใช้ในการบริหารงานโดยเน้นเป้าหมายหลักคือการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและหากนำองค์ประกอบและรูปแบบในการบริหารงานมาใช้จนประสบผลสำเร็จแล้วก็จะเรียกได้ว่าเป็นการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันหมายถึงความมีชื่อเสียงและการยอมรับอีกทั้งความภาคภูมิใจของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดความพยายามที่จะรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพอีกทั้งการพัฒนาโรงเรียนอย่างไม่หยุดยั้งมีทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจนมั่นคงและสามารถหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่มีคุณค่ามีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนดส่งผลให้นักเรียนเป็นคนดีคนเก่งสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

ในการทำงานขององค์กรต่างๆ จะพบว่าแต่ละองค์กรนั้นจะมีรูปแบบการทำงานหรือพฤติกรรมการทำงานส่วนใหญ่แตกต่างกันและมีวัฒนธรรมการทำงานหรือลักษณะการจัดการองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนซึ่งปรากฏในรูปของข้อความที่ว่าด้วยเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากรในองค์กรหรือนโยบายขององค์กร ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) แต่ในทำนองเดียวกันนั้นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติบางอย่างก็ไม่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องอันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันและทำให้การดำเนินงานนั้นได้เป็นไปอย่างราบรื่นมากที่สุดจึงสมควร

ที่บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจและรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของตน (เพ็ชรี ระบุวิชิตร์, 2554) วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง แบบแผนความคิดหรือความรู้สึกที่สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมกันกำหนดขึ้นภายในองค์กรเพื่อยึดเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากรขององค์กรซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนี้สามารถพัฒนาได้ตามต้องการขององค์กร ตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์กรสามารถหยุดอยู่กับที่ได้เช่นกัน (Cumming & Worley, 2009) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์กรทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรือวัฒนธรรมที่อ่อนแอ สมาชิกในองค์กรจะมีค่านิยมความคิดความเชื่อที่แตกต่างกันไป ไม่เป็นเป้าหมายเดียวกันขององค์กร ไม่มีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรและส่งผลเสียต่อองค์กรในที่สุด (Bateman & Snell, 2002)

วัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลต่อกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็น การจูงใจภาวะผู้นำการตัดสินใจ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการควบคุม การประเมินผล และระบบการให้รางวัล ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการศึกษาการนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการส่งเสริมให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (STRONG CULTURE) และสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแบบแผนของวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร และนำไปสู่การหลอมรวมความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงของบุคลากรในการร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Lussier & Achua, 2004) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในขณะนั้นๆ และรองรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วยทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรต่อไป (เยาวลักษณ์ มหาสิทธิวัฒน์ และปณณธร ชัชวรัตน์, 2550)



ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีภาระหน้าที่ที่จะต้องบริหารงานในโรงเรียน 4 งานหลักคือ 1. งานบริหารวิชาการ 2. งานบริหารบุคลากร 3. งานบริหารงบประมาณ และ 4. งานบริหารทั่วไปซึ่งการดำเนินงานตามความรับผิดชอบในหน้าที่จะได้ผลตามเป้าหมายอย่างสูงสุดก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการใช้หลักการบริหารที่เหมาะสมของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสมของผู้บริหารจะสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของครูจะเป็นแรงผลักดันให้ครูทำงานด้วยความกระตือรือร้นและสนใจหรือมีความพึงพอใจในการทำงานทำให้ภารกิจของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดการบริหารจัดการที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและมีความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการที่ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูงย่อมจะทำให้ผลผลิตที่จะออกมาดีย่อม ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นข้อความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ให้เกิดการพัฒนากิจการศึกษาด้านวิชาการ เพื่อให้นักเรียนเป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพแก่สังคมและประเทศชาติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นการวิจัย และพัฒนา (Research and Development) มีวิธีดำเนินงานประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 (R) การศึกษาสภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ตารางของ Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน ๓ 10% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 91 โรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มหลายวิธี (Multi - Stage Sampling) กำหนดให้มีโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกจังหวัด โดยกำหนดให้มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ จังหวัดละ 6 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้าง ครอบคลุม และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรทั้งหมด และสุ่มเลือกอย่างง่ายโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ รวมจำนวนทั้งสิ้น 120 โรงเรียน กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการ 1 คน 2) รองผู้อำนวยการ 1 คน 3) หัวหน้ากลุ่มสาระ 6 คน 4) ครูผู้สอน 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 10 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,200 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ



สภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.963

การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการจัดทำกรอบรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และประชุมระดมความคิดเห็น (Brain Storming) กับผู้อำนวยการเขตการศึกษา รองผู้อำนวยการเขตการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับเชี่ยวชาญ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระและครู รวมจำนวน 9 ท่าน ปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะความเป็นไปได้จากการระดมความคิดเห็น (Brain Storming) ให้มีความสมบูรณ์ และนำไปใช้ได้จริง

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียน

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กระทำโดยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อการวิพากษ์รูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จัดทำขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน นำผลจากการวิพากษ์รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 (R2) การวิจัยทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากขั้นที่ 3 มาทดลองใช้ ในโรงเรียนทุ่งไชยพิทยา ในระหว่างภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2557 (เดือนเมษายน 2557 ถึงเดือนกันยายน 2557) จากนั้นทำการประเมินผลการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา การทดลองในขั้นนี้ผู้วิจัยใช้แผนแบบการทดลองแบบทดสอบก่อนและหลังแบบกลุ่มเดียว (The One - Group Pretest - Posttest Design) เพื่อศึกษาผลของพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง ร้อยละ 52.67 รองลงมาเป็น เพศชาย ร้อยละ 47.33 มีอายุระหว่าง 40 - 49 ปี ร้อยละ 41.50 รองลงมา มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี ร้อยละ 33.17 และ มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 17.42 สำหรับวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ร้อยละ 58.75 รองลงมาปริญญาโท ร้อยละ 40.75 และปริญญาเอก ร้อยละ 0.50 และมีตำแหน่ง/สถานภาพเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ ร้อยละ 60.00 รองลงมาเป็นครู ร้อยละ 20.00 และผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 10.00 ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง/สถานภาพเป็นระยะเวลา (นับรวมปีการศึกษา 2555) มีประสบการณ์ระหว่าง 18 - 20 ปี ร้อยละ 19.42 รองลงมา มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 16.25 และมีประสบการณ์ระหว่าง 15 - 17 ปี ร้อยละ 15.25



มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ ระหว่าง 10 - 14 ปี ร้อยละ 24.75 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ ระหว่าง 5 - 9 ปี ร้อยละ 22.92 และมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ ระหว่าง 20 - 24 ปี ร้อยละ 15.08

ผลการวิเคราะห์ สภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ และครู พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวมของสภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43, 4.44$ และ 4.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ และครู พบว่าความคิดเห็นของผู้อำนวยการด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.64$) การตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.60$ และความเอื้ออาทร ($\bar{X} = 4.51$) ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.59$) การตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.51$) และความเอื้ออาทร ($\bar{X} = 4.51$) สำหรับความคิดเห็นของครู พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อศึกษาในรายละเอียดของข้อมูลในแต่ละด้าน มีรายละเอียด ดังนี้ **ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ และครู คือ มีการจัดเตรียมคู่มือการปฏิบัติงานไว้อย่างครบถ้วนทุกภารกิจ **ด้านการมีคุณภาพ** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ และครูที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สร้างความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานและคุณภาพของบุคลากร **ในด้านความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามความคิดเห็น

ของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ และครู พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นของทุกคน ส่วน**ด้านความหลากหลายของบุคคล** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ คือ ปฏิบัติกับบุคลากรอย่างปัจเจกบุคคลที่มีความต้องการและเชี่ยวชาญเฉพาะในการดำเนินงานของโรงเรียน ในขณะที่ความคิดเห็นของครู ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ประสานและจัดการความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากร **ส่วนด้านการมอบอำนาจ** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่าค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทำทนายบุคลากรให้หา/เสนอวิธีการทำวิธีการที่ดีขึ้นในการดำเนินงาน แต่ความคิดเห็นของครูพบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ นำให้บุคลากรดำเนินงานของโรงเรียนด้วยการ “ทำมากกว่าที่จะ “สั่ง”

ด้านการยอมรับ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ และครู คือ ไม่พยายามจะเปลี่ยนแปลง อะไรเกี่ยวกับการดำเนินงานตราบเท่าที่สิ่งต่างๆ ยังดำเนินไปได้ด้วยดี **ด้านความไว้วางใจ** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ และครู คือ ให้อิสระแก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สำคัญของโรงเรียน **ในด้านความเอื้ออาทร** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ และครู คือ ให้การยกย่องชมเชยเป็นการส่วนตัว เมื่อบุคลากรดำเนินงานในโรงเรียนได้ดียิ่งใน**ด้านความซื่อสัตย์สุจริต** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ เป็นที่เคารพของทุกคนในโรงเรียน ความคิดเห็นของ



รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ตามความคิดเห็นของครู พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ให้ตัวแบบการบริหารงานที่ดีแก่เราเพื่อปฏิบัติตาม ส่วน**ด้านการตัดสินใจ** ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจ แต่ความคิดเห็นของครู ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ จัดให้มีข้อมูลที่ใช้ประกอบในการวินิจฉัยสั่งการอย่างเพียงพอถูกต้องแม่นยำ

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยร่างขึ้น มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 21 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 11 ข้อ

2. การมีคุณภาพ วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 19 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 8 ข้อ

3. ความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 5 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 8 ข้อ

4. ความหลากหลายของบุคคล วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 9 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 4 ข้อ

5. การให้อำนาจ วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 13 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 4 ข้อ

6. การยอมรับ วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 9 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 6 ข้อ

7. ความไว้วางใจ วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 4 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 2 ข้อ

8. ความเอื้ออาทร วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 14 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 6 ข้อ

9. ความซื่อสัตย์สุจริต วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 8 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 4 ข้อ

10. การตัดสินใจ วัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จำนวน 10 ข้อ วัฒนธรรมการปฏิบัติของครู จำนวน 7 ข้อ

โดยรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้น และผ่านการประชุมอย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิพากษ์วัฒนธรรมองค์กรที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน ได้ข้อมูลคุณภาพที่สามารถนำมาจัดปรับให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

สำหรับผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาปรากฏว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นต่อการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมหลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลองเท่ากับ 265.851 ท 32.66 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 344.426 ท 35.51 เมื่อศึกษาในรายละเอียดแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า

ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นต่อการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความ



คิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 53.32 ท 6.65 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 70.06 ท 8.42 ด้านการมีคุณภาพ หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 23.43 ท 3.47 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 30.40 ท 3.63 ด้านความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 16.60 ท 2.81 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 21.62 ท 2.95

ส่วนด้านความหลากหลายของบุคคล หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 22.49 ท 3.53 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 29.04 ท 4.04 ด้านการมอบอำนาจ หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 34.89 ท 5.91 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 45.64 ท 6.31 ด้านการยอมรับ หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 16.13 ท 2.58 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 20.96 ท 2.76 ด้านความไว้วางใจ หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 16.36 ท 2.39 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 21.32 ท 2.51

สำหรับ ด้านความเอื้ออาทร หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 32.89 ท 4.65 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 41.04 ท 5.62 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต หลังการทดลอง

มากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 20.66 ท 2.66 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 26.34 ท 3.02 ด้านการตัดสินใจ หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นก่อนการทดลอง เท่ากับ 21.09 ท 5.19 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการทดลอง เท่ากับ 38.00 ท 5.33

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ สภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระและครู พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวมของสภาพการณ์วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระและครู คือ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริต การตัดสินใจ และความเอื้ออาทร ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริต การตัดสินใจ และความเอื้ออาทร สำหรับความคิดเห็นของครู พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งตรงกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (รวิษฎา ดวงจันทา, 2556) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดี และรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความหลากหลายของบุคลากร การเป็นที่ยอมรับ ความซื่อสัตย์สุจริต การเสริมพลัง ความเอื้ออาทร



ความมีคุณภาพ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความมุ่งหมายของโรงเรียน และความไว้วางใจ ส่วนการตัดสินใจ ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรที่หลากหลาย เป็นที่ยอมรับของโรงเรียน ซึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริตทำให้เป็นสิ่งส่งเสริมสนับสนุนในการทำงานเกิดความเอื้ออาทรแก่กันและกัน เมื่อศึกษาในรายละเอียดของข้อมูลในแต่ละด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ เป็นที่เคารพของทุกคนในโรงเรียน ความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ตามความคิดเห็นของครู พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ให้ตัวแบบการบริหารงานที่ดีแก่เราเพื่อปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาลักษณะผู้นำ (อารีย์ พันธมณี, 2544) ที่ผู้นำควรเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้าน แก่ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ย่อมสร้างศรัทธาและความเต็มใจในการให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำจึงไม่เพียงแต่สอนงาน อธิบายงาน สาธิตให้ดูแต่จะต้องมีชีวิตเป็นอยู่ให้เห็นอีกต่างหาก

ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระและครู คือ มีการจัดเตรียมคู่มือการปฏิบัติงานไว้อย่างครบถ้วนทุกภารกิจ **ด้านการมีคุณภาพ** คือ สร้างความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานและคุณภาพของบุคลากร **ในด้านความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา** คือ บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นของทุกคน **ด้านการยอมรับ** คือ ไม่พยายามจะเปลี่ยนแปลง อะไรเกี่ยวกับการดำเนินงานตรงเท่าที่สิ่งต่างๆ ยังดำเนินไปได้ด้วยดี **ด้านความไว้วางใจ** คือ ให้อิสระแก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สำคัญของโรงเรียน **ด้านความเอื้ออาทร** คือ ให้การยกย่องชมเชยเป็นการ

ส่วนตัว เมื่อบุคลากรดำเนินงานในโรงเรียนได้ดียิ่ง ซึ่งตรงกับการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา (นภัสสร โอสถานนท์, 2549) ที่พบว่าแนวทางการพัฒนามีดังนี้ โรงเรียนควรปลูกจิตสำนึกให้เกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของทุกคน โดยให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมเพื่อให้บุคลากรเป็นผู้รับและผู้ให้มีความรับผิดชอบ มีการช่วยเหลือและร่วมกันพัฒนาโรงเรียน และที่สำคัญโรงเรียนต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายและหน้าที่ มีการประเมินตามมาตรฐานเดียวกัน ปฏิบัติตามมาตรฐานที่วางไว้ มีการวัดผล มีผลงานที่สามารถประเมินได้ ยอมรับและนับถือผลงานให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน แสดงออกถึงการรับรู้ในคุณค่าของบุคคล ด้านความหลากหลายโรงเรียนควรมีการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถตามแต่ละคนถนัด

ส่วนด้านความหลากหลายของบุคคล ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระคือ ปฏิบัติกับบุคลากรอย่างปัจเจกบุคคลที่มีความต้องการและเชี่ยวชาญเฉพาะในการดำเนินงานของโรงเรียน ในขณะที่ความคิดเห็นของครู ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ประสานและจัดการความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากร

ส่วนด้านการมอบอำนาจ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่าค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ทำทนายบุคลากรให้หา/เสนอวิธีการทำวิธีการที่ดีขึ้นในการดำเนินงาน แต่ความคิดเห็นของครูพบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ นำให้บุคลากรดำเนินงานของโรงเรียนด้วยการ “ทำ” มากกว่าที่จะ “สั่ง” ส่วน **ด้านการตัดสินใจ** ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจ แต่ความ



คิดเห็นของครู ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ จัดให้มีข้อมูลที่ใช้ประกอบในการวินิจฉัยสั่งการอย่างเพียงพอถูกต้องแม่นยำ ซึ่งตรงกับการศึกษาการดำรงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนปริ้นส์รอยแยลส์วิทยาลัย (มัลลิกามโนชฌฎ, 2547). พบว่าบุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานเป็นทีมปฏิบัติตามตามนโยบายของสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมดูงานและศึกษาต่อ โดยผู้บริหารมีความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของสถานศึกษาเอาใจใส่ต่อพิธีกรรม พิธีการในสถานศึกษา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ทั้งนักเรียนและบุคลากร นอกจากนี้บุคลากรยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น ตระหนักและเห็นคุณค่าของการสื่อสารและให้ความสนใจในการแสวงหาความรู้ข่าวสารจากหลายๆ แหล่ง

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏว่า รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้น และผ่านการประชุมอย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิพากษ์วัฒนธรรมองค์กรที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ได้ข้อมูลคุณภาพที่สามารถนำมาจัดปรับให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ซึ่งตรงกับการศึกษาเรื่อง Corporate Culture and Performance ในองค์กรขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา (Kotter and Heskett, 1992) ผลการ

วิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรต้องจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ให้กับองค์กร และ 3) องค์กรที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการ สามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้

สำหรับผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่าครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นต่อการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมหลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อศึกษาในรายละเอียดแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า ทุกด้านประกอบด้วย ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ด้านการมีคุณภาพ ด้านความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ด้านความหลากหลายของบุคคล ด้านการมอบอำนาจ ด้านการยอมรับ ด้านความไว้วางใจ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านการตัดสินใจ หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทุ่งไผ่พิทยา มีความตั้งใจในการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมของโรงเรียนและได้ผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน ซึ่งตรงกับ McShane and Glinow (2008) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรคือ การลดความเป็นวัฒนธรรมเดิมและสร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ และ Greenwald (2008)



ได้กล่าวถึงความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงความสามารถขององค์กร ซึ่งสนับสนุนองค์กรประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของผู้บริหารและบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

- นภัตสร โอสถานนท์. (2549). *วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิตพิบูล บำเพ็ญ มหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2554). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมลพับลิชชิง.
- มัลลิกา มโนชมพู่. (2547). *การอ้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนปรีณส์รอยแยลส์วิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เยาวลักษณ์ มหาสิทธิวัฒน์. และ ปันณธร ชัชวรัตน์. (2550). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพการศึกษา ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม), 126 - 138.
- รวิษฎา ดวงจันทา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(2), (เดือนเมษายน - กันยายน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษา สู่...โรงเรียนคุณภาพ (Guidelines on the best practice for quality School)*. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินติ้งแอนพับลิชชิง.
- Bateman, T.S & Snell, S.A. (2002). *Management competing in the new ear*. New york : McGraw - Hill.
- Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G. (2009). *Organization Development & Change*. Canada : Nelson Education, Ltd.
- Kotter, John P. and Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York : The Free Press.
- Lussier, R.N, Achua. C.F. (2004). *Leadership : Theory, Application, Skill Development*. Ohio : Thompsom/South - Western.