การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

โดย

นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

โดย
นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE EFFECTING RESEARCH PROMOTION IN SCHOOLS

By

Rodsaporn Thongthumjinda

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน” เสนอโดย นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.สมถวิล ชูทรัพย์)

...../...../.....

..... กรรมการ ..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร) (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

...../...../..... ...../...../.....

52252920 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ / การส่งเสริมการวิจัย

รสพร ทองธรรมจินดา : การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน. อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : ผศ.ว่าที่พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร และ รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร. 400 หน้า.

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนามีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1)องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 2) องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน และ 3) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน และขั้นตอนที่ 3 การตรวจความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลคือ 1)แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง 2)แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3)แบบตรวจสอบความเหมาะสม กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคือโรงเรียนเทศบาลสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาครบชั้นเรียน (ชั้นประถมศึกษาปีที่1ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6) จำนวน 79 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และพนักงานครูเทศบาล รวมทั้งสิ้น 316 คน สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่(frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย(arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(standard deviation) สถิติวิเคราะห์ตัวประกอบประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) สถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1)ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2)การนิเทศและประเมินผล 3)ความผูกพัน 4)การมีส่วนร่วม และ5)องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1)การจัดการความรู้ 2)การพัฒนาวิชาชีพ 3) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และ 4)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วยพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554
ลายมือชื่อนักศึกษา .....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ 1. ..... 2. .....

52252920 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEYWORDS : ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE / RESEARCH PROMOTION

RODSAPORN THONGTHUMJINDA : ORGANIZTIONAL CULTURE CHANGE EFFECTING RESEARCH PROMOTION IN SCHOOLS. DISSERTATION ADVISORS : ASST.PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. AND ASSOC.PROF.SIRICHAI CHINATUNGKUL, Ph.D. 400 pp.

The purposes of this descriptive research were to determine 1) the components of an organizational culture change of schools 2) the components of research promotion in schools and 3) the model of the organizational culture change effecting the research promotion in schools. The research comprised 3 procedures as follow: firstly, analytical study to set the components of the organizational culture change of schools and components of research promotion in schools. Secondly, present a proposed organizational culture change effecting the research promotion in schools and thirdly confirmation a model by path analysis indicators of organizational culture change and research promotion by the expertise. The instrument employed for data collection were an unstructured interview, a opinionnaire and checklist form. The sample in this research was 79 basic education municipal schools of department of local administration. The respondents were school director, assistant school director of academic affairs, academic department's chief and teacher totaling 316 people. The statistics for analyzing the data were frequencies, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, path analysis and content analysis.

The research findings were as follows :

1. The components of the organizational culture change of schools consisted of five components which were; 1) transformational leadership 2) supervision and evaluation 3) commitment 4) participation and 5) learning organization.

2. The components of the promotion the research in schools consisted of four components which were; 1) knowledge management 2) professional development 3) role/function of school administrator and 4) human resource development.

3. The organizational culture change effecting the research promotion in schools consisted of multi-variables relation which were found propriety, feasibility, utility and accordance with research theoretical frameworks.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2011
Student's signature.....
Dissertation Advisor's signature 1. ..... 2. .....

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องมาจากความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร กรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานสอบดุษฎีนิพนธ์ ดร.สมถวิล ชูทรัพย์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาไว้เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยและให้ข้อมูลในการวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ท่านสุพล อำภาวงษ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทำวิจัยในครั้งนี้อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในสังกัดเทศบาลนครนครปฐมที่กรุณาเข้าใจให้กำลังใจ และแสดงน้ำใจต่อผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบพระคุณนักศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิตรุ่นพี่ รวมทั้งเพื่อนนักศึกษารุ่นที่ 7 ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ นายศุภวัตรและนางเสาวภรณ์ ทองธรรมจินดา คุณสะอิ้ง แซ่เอี๊ยว และญาติพี่น้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุนความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต และจัดทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์

คุณค่าอันเกิดจากดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ ญาติมิตรครอบครัว ตลอดจนผู้มีคุณูปการต่อผู้วิจัยทุกท่าน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ
กิตติกรรมประกาศ..... ฉ
สารบัญตาราง..... ฎ
สารบัญแผนภูมิ..... ฐ
บทที่
1 บทนำ..... 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 2
ปัญหาของการวิจัย..... 5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 9
ข้อคำถามของการวิจัย..... 9
สมมติฐานของการวิจัย..... 9
กรอบแนวคิดของการวิจัย..... 9
นิยามศัพท์เฉพาะ..... 33
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 34
ตอนที่ 1 การจัดการศึกษาของเทศบาล..... 34
หลักการและวิธีการจัดการศึกษา..... 34
แนวทางการบริหารการศึกษา..... 35
วิสัยทัศน์การจัดการศึกษา..... 35
ภารกิจการจัดการศึกษา..... 35
วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา..... 36
แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
พ.ศ.2545-2559..... 37
ตอนที่ 2 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ..... 39
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ..... 39
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ..... 43
มุมมองเชิงทฤษฎีของการศึกษาวัฒนธรรมในองค์การ..... 46
องค์ประกอบของวัฒนธรรม..... 47
ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ..... 49

หน้า
บทที่
การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ..... 51
จริยธรรมกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ..... 77
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ..... 78
ทักษะการจัดการวัฒนธรรม..... 84
เครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์การ..... 86
ภาวะผู้นำกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ..... 93
วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน..... 95
เพศกับการปรับเปลี่ยนองค์การ..... 103
สรุป..... 106
ตอนที่ 3 การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน..... 107
ความหมายของการวิจัย..... 107
ประวัติของการวิจัยทางการศึกษา..... 109
ความสำคัญของการวิจัยกับการศึกษา..... 115
การวิจัยด้านการบริหารจัดการศึกษา..... 119
การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการวิจัย..... 122
การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน..... 125
การวิจัยสถาบัน..... 155
แนวคิดการวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ..... 158
วัฒนธรรมวิจัยในโรงเรียน..... 167
สรุป..... 168
3 การดำเนินการวิจัย..... 170
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 170
ระเบียบวิธีวิจัย..... 174
แผนแบบการวิจัย..... 174
ประชากร..... 175
กลุ่มตัวอย่าง..... 175
ผู้ให้ข้อมูล..... 175
ตัวแปรที่ศึกษา..... 176
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 179

บทที่ หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 181
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 182
สรุป..... 183
4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 185
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ..... 186
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม..... 235
2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 235
2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน..... 239
2.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน..... 244
2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน..... 247
2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน..... 248
2.6 สรุปองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน... 256
2.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน..... 257
2.8 สรุปองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน..... 264
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน..... 265
3.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน..... 265
3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมและสังเคราะห์สรุปความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ..... 305
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 313
สรุปผลการวิจัย..... 314
อภิปรายผล..... 317
ข้อเสนอแนะการวิจัย..... 333
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย..... 333
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป..... 335

บรรณานุกรม..... 336
ภาคผนวก..... 354
ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
และแบบสัมภาษณ์..... 354
ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจเครื่องมือวิจัย..... 358
ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียน
ตัวอย่างและแบบสอบถาม..... 361
ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย..... 375
ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อโรงเรียน
กลุ่มตัวอย่าง..... 380
ภาคผนวก ฉ
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ
ที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน..... 385
ภาคผนวก ช
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจความเหมาะสม รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
และแบบตรวจความเหมาะสม..... 390
ประวัติผู้วิจัย..... 400

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การเปลี่ยนแปลงองค์การของพอร์เตอร์	63
2	การประเมินลักษณะโดดเด่นขององค์การ	87
3	การประเมินภาวะผู้นำองค์การ	87
4	การประเมินการจัดการบุคลากร	88
5	การประเมินสิ่งยึดโยงขององค์การ	88
6	การประเมินจุดเน้นของยุทธศาสตร์	89
7	เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จ	89
8	กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	175
9	สรุปตัวแปรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนจากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	187
10	สรุปตัวแปรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	209
11	สรุปตัวแปรการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนจากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	215
12	สรุปตัวแปรการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	231
13	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	236
14	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์(Best)	239
15	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนโดยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์(Best)	244
16	แสดงค่า KMO- Meyer-Olkin and Bartlett's Test ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	248
17	องค์ประกอบ ค่าร่วมกัน ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	250

ตารางที่		หน้า
18	องค์ประกอบที่ 1 (Factor X1): “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”.....	251
19	องค์ประกอบที่ 2 (Factor X2): “การนิเทศและประเมินผล”…..…….	252
20	องค์ประกอบที่ 3 (Factor X3): “ความผูกพัน”.....	253
21	องค์ประกอบที่ 4 (Factor X4): “การมีส่วนร่วม”	254
22	องค์ประกอบที่ 5 (Factor X5): “องค์กรแห่งการเรียนรู้”	254
23	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน….....	255
24	แสดงค่า KMO- Meyer-Olkin and Bartlett’s Test ขององค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน.....	258
25	จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร…….	259
26	องค์ประกอบที่ 1 (Factor Y1): “การจัดการความรู้”……..	260
27	องค์ประกอบที่ 2 (Factor Y2): “การพัฒนาวิชาชีพ”…….	261
28	องค์ประกอบที่ 3 (Factor Y3): “บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร”……..	262
29	องค์ประกอบที่ 4 (Factor Y4): “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”.....	262
30	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน……..……..	263
31	ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์.....	300
32	แสดงค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person’s product-moment correlation coefficient) ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน.....	301
33	แสดงค่าความถี่ ร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน.....	306

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	29
2	การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม	59
3	การแทรกแซงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม	65
4	ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม	71
5	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	173
6	แผนแบบการวิจัย	174
7	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	256
8	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	264
9	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการนิเทศและประเมินผล	266
10	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	267
11	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพัน	268
12	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาวิชาชีพ	270
13	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร	271
14	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วม	272
15	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	273
16	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการมีส่วนร่วม	275
17	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการจัดการความรู้	276
18	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและการประเมินผลกับการพัฒนาวิชาชีพ	277
19	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและการประเมินผลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	278
20	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับการมีส่วนร่วม	280
21	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพ	282
22	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	283

แผนภูมิที่		หน้า
23	ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	285
24	ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้.....	286
25	ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	288
26	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้.....	289
27	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการพัฒนาวิชาชีพ.....	290
28	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร.....	292
29	ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการพัฒนาวิชาชีพ.....	293
30	ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้.....	295
31	ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาวิชาชีพ.....	296
32	แสดงรูปแบบตั้งต้นของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	298
33	แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะ.....	302
34	แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน.....	317

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญอันเป็นรากฐานการพัฒนามนุษย์และสังคม การศึกษาคือความเจริญงอกงามเป็นกระบวนการส่งเสริมความร่วมมือทางปัญญา[1] โลกยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่กำลังจะผ่านไป และเคลื่อนเข้าสู่ยุคสังคม-เศรษฐกิจฐานความรู้ กระแสโลกาภิวัฒน์เป็นปัจจัยเร่งที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรงในทุกด้าน ประเทศไทยในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมโลก และประสบปัญหาภาวะกระแสทุนนิยม พาณิชย์นิยม และวัตถุนิยม สภาพวิถีชีวิตไทย เอกลักษณ์ วัฒนธรรมที่ดีงามถูกเบี่ยงเบนและเปลี่ยนแปลงไป ทั้งที่ประเทศไทยได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่สามารถผสมผสานกลมกลืนทางวัฒนธรรมได้ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลก การศึกษาคือการสืบทอดวัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งและด้วยสภาวะที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องรับมือกับผลกระทบแห่งการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน การศึกษาเพื่อสืบทอดวัฒนธรรมจึงต้องมีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตลอดเวลา[2]

สำหรับมิติทางการศึกษานั้น“การแข่งขัน”อาจมีความหมายครอบคลุมถึงความสามารถในการเพิ่มศักยภาพของคน ให้มีความสามารถในการต่อยอดองค์ความรู้เดิมเพิ่มความรู้ใหม่[3] การวิจัยเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดความรู้และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ กล่าวคือการวิจัยเป็นยอดแห่งความรู้(คเวสนา ปรมาวิชฺชา)ดังนั้น ประเทศที่พัฒนาแล้วจึงทุ่มเททรัพยากรต่างๆ ให้กับการวิจัยอย่างต่อเนื่อง และถือเป็นนโยบายสำคัญของรัฐที่จะต้องให้การสนับสนุนเป็นพิเศษ เพื่อให้ประเทศของตนเองมีความเจริญก้าวหน้าพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และมีความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้เพื่อการพัฒนาประเทศในยุค

---

[1] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, ภาพความสำเร็จศักยภาพนักเรียนไทย การแข่งขันทางวิชาการระดับนานาชาติ ประจำปี พ.ศ. 2552 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท NTPS PRINTING, 2553), 10.

[2] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, รายงานการประชุมทางวิชาการเรื่องทิศทางวัฒนธรรมกับการศึกษาในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2545), 76.

[3] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2552), 1.

แห่งการแข่งขันที่ต้องให้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based competitiveness)[4] เพราะความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่มากับบุคคล และถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ สังคม และประเทศ โดยหลักการของการนำความรู้สู่การสร้างเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ ซึ่งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้ อันประกอบด้วยการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน(infrastructure)ทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อให้รากฐานของโครงสร้างพื้นฐานด้านการศึกษาในการเข้าสู่องค์ความรู้ของโลกโลกาภิวัฒน์ และปัจจัยที่ส่งเสริมสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้คือ การวิจัยนั้นเอง[5]

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญกับการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศโดยตราพระราชบัญญัติสภาวิจัยแห่งชาติ พ.ศ.2502 ในสมัยจอมพลสฤษฎิ์ ธนะรัชต์เป็นนายกรัฐมนตรี พร้อมทั้งจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีโครงสร้างเป็นองค์กรหลักทางการวิจัยของประเทศเป็นสมองและที่ปรึกษาทางวิชาการของรัฐบาล ให้มีความเชื่อมโยงในการวางนโยบายการวิจัย กับการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ถือได้ว่าเป็น“จุดกำเนิดระบบวิจัยไทย”เป็นครั้งแรก การดำเนินการในช่วงแรกเป็นการสนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัย โดยเล็งผลเพื่อนำไปใช้ในภาครัฐเท่านั้น แต่ก็เป็นระยะเวลาที่การวิจัยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งในระบบภาคเกษตรและระดับมหาวิทยาลัย กระทั่งพ.ศ.2534 เป็นต้นมา มีการตราพระราชบัญญัติตั้งหน่วยงานวิจัยอีกหลายหน่วยงาน และความชัดเจนปรากฏในช่วง พ.ศ. 2540-2545เนื่องจากได้รับแรงผลักดันในการพัฒนาสมรรถนะการวิจัยเพื่อยกระดับการแข่งขันในระดับโลก และผลสืบเนื่องจากรัฐธรรมนูญภายใต้การปกครองระบบประชาธิปไตยที่ให้ภาคประชาชน และภาคเอกชนมีส่วนร่วมกับภาครัฐเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะต่างๆ มากขึ้น[6] จวบจนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 50 กำหนดว่า “บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียนการสอน

---

[4] กองนโยบายและวางแผนการวิจัย, สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, การวิจัยไทย: วิวัฒนาการสู่อนาคต (ม.ม.ท., 2547), 1.

[5] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานผลการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 11, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2550), 99-101.

[6] สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ(วช.), การปฏิรูประบบวิจัยของประเทศ [online], accessed 7 December 2010. Available from http://nrct.go.th/downloads/ps/thailand_research_reform.pdf

การวิจัยและการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน"[7]

ดังนั้นการวิจัยจึงเป็นเสรีภาพทางวิชาการของบุคคล ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 30 ระบุว่า "ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา" แสดงว่าผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท ควรมีความสามารถในการวิจัย เพื่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี[8] ประกอบกับแนวทางพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทย สู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ระยะ5 ปี ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่10(พ.ศ. 2550 -2554) มุ่งผลิตและพัฒนากำลังคน มีคุณภาพบนการพึ่งตนเองทางวิทยาการสมัยใหม่ โดยเร่งผลิตและพัฒนานักวิจัย สนับสนุนให้ทำการวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ ทำวิจัยร่วมกับชุมชน สร้างศักยภาพการจัดการความรู้ในชุมชน พัฒนาขีดความสามารถในการทำวิจัยและพัฒนาสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่อง[9] ประกอบกับการยกฐานะให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม มีมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้านทั้งครูและผู้บริหารล้วนต้องมีความรู้ในการวิจัยทางการศึกษา[10]

---

[7] รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 [online], accessed 7 December 2010 Available from http://www.ombudsman.go.th/10/documents/law/Constitution2550.pdf)

[8] อุทัย บุญประเสริฐ, การวิจัยด้านการจัดการการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2552), 29.

[9] แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) [online], accessed 7 December 2010 Available from http : // www. nesdb.go.th/ Portals/0/news/plan/p10/plan10. pdf.

[10] สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ม.ม.ท., 2547), 21-22.

การวิจัยทางการศึกษานั้น เป็นวิธีการที่ทั่วโลกให้การยอมรับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการพัฒนางาน ประเมินการปฏิบัติงาน สืบเสาะค้นหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับเรื่องนี้นักจิตวิทยาการศึกษาคนสำคัญของโลก ดุย(Dewey)เป็นบุคคลแรกที่เสนอแนวคิดของการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามหลักประชาธิปไตยในการทำงาน ในปีค.ศ.1908 ว่า “บุคลากรทางการศึกษาทุกคนไม่ว่าจะเป็นครูในโรงเรียน อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ครูผู้ช่วยสนับสนุนการสอนควรต้องทำวิจัยและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น” ต่อมาในปี ค.ศ.1929 เขาได้เสนอแนวคิดนี้อีกครั้งในหนังสือ “The Sources of a Science of Education ”ดังนั้นครูจึงต้องทำหน้าที่นักวิจัย บทบาทที่สำคัญที่สุดของครูคือการตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาด้านวิธีการสอน โดยกระบวนการแสวงหาความรู้จากการวิจัยผลของการแสวงหาความรู้ของครู มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโรงเรียน[11] สำหรับประเทศไทยแล้วกำลังอยู่ในช่วงการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง คงปรากฏนัยแห่งการส่งเสริมการใช้วิจัยในการเรียนการสอน และการบริหารการศึกษาอยู่ในกรอบนโยบาย แต่สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษและออสเตรเลียนั้น มีการวิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบการใช้การวิจัยที่เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียน และสอดคล้องกับการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาด้วย

เป็นที่น่าสังเกตว่าระบบการศึกษาไทยสอนทุกอย่างที่ตะวันตกผลิต และเชื่อตามๆ กันไป จะนำทฤษฎีและความรู้ที่ผลิตจากโลกตะวันตกมาผลิตซ้ำต่อยอดบ้างก็น้อย ระบบการศึกษาไทย จึงตกอยู่ในฐานะผู้รับและผู้ใช้ความรู้จากตะวันตกมากกว่าผู้ผลิต ชุดความรู้และวิชาการ จึงเกิดคำถามว่า “ทำไมระบบการศึกษาไทยจึงไม่สามารถ “ผลิตทฤษฎี” ของเราต้องมีฐานคิดหรือวิธีคิดเป็นของไทยเอง จึงมีความสามารถพึ่งพาตนเองในทางปัญญาได้[12] ระบบการศึกษา และการวิจัยไทยต้องตกอยู่ในสภาวะลอกเลียนและพึ่งพาแหล่งความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้จากภายนอก[13] ก่อนอื่นเราต้องเชื่อว่าคนไทยเรามีศักยภาพที่จะช่วยแก้ปัญหา

---

[11] Joe L. Kincheloe, Teachers as Researchers: Qualitative Inquiry as a Path to Empowerment, 2nd ed. (New York: The Falmer Press., 2003), 37.

[12] ยุค ศรีอาริยะ ใน มูลนิธิวิถีทรรศน์, ผ่าทางตัน ปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2545), 120.

[13] นรินทร์ สังข์รักษา, “เอกสารประกอบการสอน วิชา 464201 ประเด็นและแนวโน้มทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร”, 2551, 111. (อัดสำเนา)

ของโลกได้ แล้วพัฒนาจิตใจของนักวิจัยขึ้นมาและมีชีวิตแห่งการวิจัย[14] การวิจัยจึงนับได้ว่าเป็นวิธีการสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมฐานความรู้ การสร้างความรู้คือการวิจัย ดังนั้นการเรียนรู้ที่สนุกสนานท้าทายที่สุด คือการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบของการวิจัยอยู่ด้วย[15]

ปัญหาของการวิจัย

ท่ามกลางสภาพปัญหาและการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาที่ผู้เกี่ยวข้องกำลังดำเนินอยู่นั้น เศรษฐกิจสังคมไทยก็เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีผล อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองสังคม เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเรื่องการจัดการศึกษาทั้งสิ้น[16] เมื่อพิจารณาจากสภาพการศึกษาในปัจจุบัน คงปฏิเสธไม่ได้ว่าสภาพการวิจัยทางการศึกษาไทยในปัจจุบันยังคงเป็นระบบที่ถูกครอบงำวัฒนธรรมการทำงานแนวดิ่งสร้างความขัดแย้งกับวัฒนธรรมวิจัยที่ต้องการบรรยากาศความสัมพันธ์แนวราบ ความเสมอภาคทางความคิด นโยบายการวิจัยยังมีความอ่อนแอ ครูอาจารย์ที่ไม่ทำงานวิจัยไม่เห็นคุณค่าของ“ความไม่รู้” หรือ“ความตระหนักว่าไม่รู้” จึงด้อยความสามารถในการสร้างแรงจูงใจใฝ่รู้ให้กับนักเรียนนักศึกษา การปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ยาก ถ้าไม่ส่งเสริมหรือสร้างระบบการวิจัยไปพร้อมๆกัน[17] ผลการสำรวจพบว่าครูส่วนใหญ่ของทุกโรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนจึงพัฒนาบุคลากรโดยให้เข้าอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน หลังจากการอบรมครูมีความรู้ในการทำวิจัยแต่ขาดประสบการณ์และไม่มั่นใจในการทำวิจัย ครูส่วนใหญ่เห็นว่าการทำวิจัยเป็นเรื่องยากโดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานการวิจัย นอกจากนี้ครูมีภาระงานสอนและงานอื่นๆในชุมชนมาก ทำให้เกิดความเครียดและความวิตกกังวล ครูบางคนจึงไม่ทำวิจัยในชั้นเรียน และครูบางคนทำวิจัยโดยไม่ได้มุ่งนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างแท้จริง ครูส่วนใหญ่

---

[14] พระธรรมปิฎก, การศึกษากับการวิจัยเพื่ออนาคตของประเทศไทย," พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2542), 105.

[15] วิจารณ์ พานิช ใน พิทยา ว่องกุล, บรรณาธิการ, ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2543), 137.

[16] สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา, สำนักงานเลขาธิการ, กระทรวงศึกษาธิการ, รากเหง้าของปัญหาและแนวทางแก้ไข (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมูนิเคชั่น, 2549), 132-133.

[17] วิจารณ์ พานิช ใน พิทยา ว่องกุล, บรรณาธิการ, ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2543), 137-151.

มีความวิตกกังวลคิดว่าการทำวิจัยเป็นเรื่องยากและเกิดความไม่มั่นใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน เนื่องจากไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัย[18]

ในอดีตมักเรียกการทำวิจัยของครูว่า การวิจัยในชั้นเรียนหรือการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในชั้นเรียน แต่บทบาทของครูในอดีตที่ผ่านมาไม่ได้เน้นการวิจัย อาจเนื่องมาจากกระบวนการพัฒนาครู เน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์การสอนมากกว่าความรู้ในการทำวิจัย ประกอบกับหลักการวิจัยที่เคร่งครัดในแบบแผนการวิจัย ดังนั้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอนและการทำวิจัยของครูในปัจจุบันคือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมการวิจัยแบบแยกส่วน จึงมีการวิจัยเฉพาะกลุ่มครูส่วนน้อย อาจสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูที่ต้องการทำวิจัย มีหลายประการได้แก่ 1)ความกลัวเกี่ยวกับเทคนิคการทำวิจัย 2)ครูมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่างานวิจัยไม่ใช่อยู่ในขอบเขตของงานครูที่จะปฏิบัติได้ 3)ข้อจำกัดด้านเวลาในการทำวิจัยของครูในโรงเรียนที่จะทำวิจัย 4)มีความกังวลในหัวข้อวิจัยที่อาจกระทบความรู้สึกของพ่อแม่ผู้ปกครองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 5)การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร 6)การต่อต้านในการทำวิจัยจากผู้บริหาร เป็นต้น[19]

แต่ครูและผู้บริหารก็ไม่สามารถหลีกหนีงานวิจัยได้ เมื่อการทำงานวิจัยเป็นผลงานวิชาการเพื่อให้มีวิทยฐานะสูงขึ้น จึงพบปัญหาการลอกเลียนผลงานวิชาการ การจ้างวานให้ผู้อื่นทำงานวิจัยให้ และผลกระทบที่สำคัญที่สุดคือแม้ครูและผู้บริหารจะมีวิทยฐานะอยู่ในเกณฑ์สูงขึ้น แต่คุณภาพผู้เรียนยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง ดังนั้นแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2550 – 2559 จึงให้ความสำคัญด้านการวิจัยและพัฒนาในทุกสาขาวิชา เพื่อสนับสนุนการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนา รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ[20] ประกอบกับผลการปฏิรูปการศึกษาในช่วงที่ผ่านมานั้น พบว่าผลการประเมินความสามารถด้านทักษะการคิดและความสามารถทางวิชาการยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ครูต้องพัฒนาตัวเองทดลองวิจัย

---

[18] สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: ม.ม.ท., 2547), 7-10.

[19] สุวิมล ว่องวาณิช, การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, 2546), 4-8.

[20] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2548-2559) (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวาน จำกัด, 2545), 18.

เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนได้ [21] จากข้อเสนอในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองนั้น เป้าหมายด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ยังเป็นเป้าหมายต่อเนื่อง ซึ่งดำเนินการได้ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ[22] นอกจากนี้พบว่าการทำวิจัยในการปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูยังมีปัญหาอยู่มาก ไม่ว่าจะเป็นการที่ครูไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัย ไม่มีเวลาเนื่องจากภาระงานมาก ไม่เห็นคุณค่าประโยชน์ของการทำวิจัย งานวิจัยของครูใช้เวลาในการดำเนินการนานมากทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทันเหตุการณ์ ความรู้ของครูที่ได้รับจากการอบรมไม่เพียงพอที่จะทำให้ครูสามารถทำวิจัยได้ ขาดการติดตามให้ข้อเสนอแนะและตรวจผลงานการทำวิจัย และมีการเผยแพร่ผลการวิจัยน้อย[23] แต่การส่งเสริมการวิจัยในทางการศึกษาในอดีตนั้นพบว่า แนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาด้วยการวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ใช้วิธีการนำแนวคิดทฤษฎีของผู้วิจัยสู่การปฏิบัติ โดยมีนักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนการวิจัย ทำให้ไม่สามารถรักษาความยั่งยืนของการดำเนินการวิจัยได้อย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตร และเป็นวิถีการปฏิบัติในชีวิตจริง โดยใช้วิจัยเป็นฐานในการปฏิบัติงาน [24]

การส่งเสริมและพัฒนาทักษะการวิจัยสำหรับบุคลากรในโรงเรียนนั้น จึงเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายต้องตระหนักและร่วมมือกัน ทั้งนี้ประสิทธิผลส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในการทำวิจัยในโรงเรียน ผู้บริหารควรมีความเข้าใจที่ถูกต้อง และเรียนรู้ภาคปฏิบัติ รวมทั้งทดลองใช้ทฤษฎีใหม่เพื่อเป็นต้นแบบให้กับครู ส่งเสริมการวิจัยและเผยแพร่เทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมผู้เรียน ด้านทักษะการคิด และความสามารถทางวิชาการให้มากขึ้น เนื่องจากข้อมูลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ50 - 60 ประเทศทั่วโลกในปี 2551

---

[21] สำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา, สำนักงานเลขาธิการ, กระทรวงศึกษาธิการ, รากเหง้าของปัญหาและแนวทางแก้ไข (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมูนิเคชั่น, 2549), 88-91.

[22] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2552**),** 5-13.

[23] ยุทธพงษ์ อายุสุข, “การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู,” วารสารวิธีวิทยาการวิจัย 20 , 3 (กันยายน-ธันวาคม 2550) : 465.

[24] พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ, “กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยเครือข่ายการวิจัย,” วารสารวิธีวิทยาการวิจัย 21, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2551) : 387.

พบว่าประเทศไทยมีคะแนนหมวดการศึกษา เรื่องงบวิจัยและพัฒนาน้อยที่สุด[25] นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลงานวิจัยเพิ่มเติม จากข้อมูลการสังเคราะห์ผลงานวิจัยทางการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ พบว่าการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพครูและผู้บริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มีวิธีการจัดระบบการบริหารและเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ในโรงเรียน เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครู ซึ่งองค์ประกอบทางการบริหารที่สำคัญ 1 ใน 10 องค์ประกอบคือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ[26]

ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย ในฐานะเครื่องมือในการแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนา อีกทั้งการวิจัยยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมการบริหารโดยใช้ความรู้ ความจริงเป็นฐาน ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่สามารถนำองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การวิจัยนั้นนำมาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับและใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม วิถีแห่งการวิจัยในโรงเรียนจึงเป็นการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของนักบริหารการศึกษา แต่เนื่องจากภาวะจำกัดเกี่ยวกับการวิจัยที่ยังเป็นเรื่องไกล เรื่องยาก กล่าวได้ว่าเป็นปัญหาของบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่ที่ส่งผลโดยตรงกับผลการดำเนินการ จุดเริ่มต้นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้การวิจัยเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพได้นั้น จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนผนวกกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ปรับความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูก่อนในลำดับแรก โดยเฉพาะในส่วนของผู้บริหารซึ่งความสำคัญในฐานะของผู้นำทางวัฒนธรรมในองค์การ นอกจากนี้การวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลระบุว่าวัฒนธรรมของโรงเรียนมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอีกด้วย[27] ดังนั้น ประเด็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จึงเป็นความสนใจของผู้วิจัยในการค้นหาองค์ประกอบในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบ

---

[25] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมูนิเคชั่น, 2553), 57-63.

[26] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานผลการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 11, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2550), 31.

[27] Richard Gorton, Judy A. Alston and Petra Snowden, School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies, & Simulations (New York: McGraw-Hill, 2007), 149.

ในการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เพื่อให้การวิจัยเป็นวิถีแห่งการบริหารและการจัดการเรียนรู้ นำไปสู่การเป็นโรงเรียนวิจัยพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้โรงเรียนเป็นสถานแห่งปัญญา มีศักยภาพในการเพาะบ่มปลูกฝังและพัฒนาผู้เรียนให้มีจิตวิจัย ขยายผลสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และต่อเนื่องเชื่อมโยงถึงการพัฒนาระดับประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อทราบ

1. องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
2. องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน
3. องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เป็นอย่างไร
3. องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เป็นพหุองค์ประกอบ
2. องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เป็นพหุองค์ประกอบ
3. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้น มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศแสดงแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้ ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ กล่าวถึงการทำวิจัยปฏิบัติการกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ โดยมีการเก็บรวมรวมข้อมูล มีการคัดเลือกข้อมูลเพื่อการประมวลผล จากนั้นจึงสามารถที่จะวิเคราะห์ข้อมูลได้ ข้อสำคัญของกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์จำเป็นจะต้องใช้เทคนิค และการจัดการเกี่ยวกับการวางแผนเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการการวางแผน กระบวนการในการทำวิจัยประกอบด้วย 1)การวินิจฉัย 2)การวิเคราะห์ 3)การให้ผลย้อนกลับ 4)การปฏิบัติ และ5)การประเมินผล[28] และสมคิด บางโมกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจแยกวิเคราะห์ได้ 3 แบบคือ การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยี ในส่วนของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นมีองค์ประกอบสำคัญ ๆคือการนำทาง(navigation) ภาวะผู้นำ (leadership) การเสริมสร้างพลัง (enablement) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (ownership)[29] วิเชียร วิทยอุดม กล่าวถึงวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมที่อ่อนแอส่งผลกับประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี โดยองค์การที่ประสบความสำเร็จก็มักจะมีปัจจัยภายนอกที่ดี ในการทำให้วัฒนธรรมขององค์การนั้นถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกลยุทธ์ และสิ่งที่แวดล้อมกลยุทธ์การขับเคลื่อนด้านตลาด ในทางปฏิบัติจะมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้มากกว่า และก็มีความต้องการวัฒนธรรมองค์การที่มีการเน้นในเรื่องของการมีความคิดริเริ่มของบุคคล การเผชิญกับความเสี่ยง ความร่วมมือสูงและการยอมรับความขัดแย้ง รวมทั้งมีการสื่อสารตามแนวราบด้วย ส่วนกลยุทธ์ด้านการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์ ก็ควรมีความต้องการวัฒนธรรมองค์การที่มีการเน้นให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานให้ได้ดีที่สุด ในสิ่งแวดล้อมที่คงที่และจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า หากว่ามีวัฒนธรรมองค์การที่มีการเน้นการควบคุมอยู่ในระดับที่สูง รวมทั้งมีความเสี่ยงและความขัดแย้งในองค์การต่ำ และทั้งยังต้องมองหาความเหมาะสมภายในองค์การนั้นด้วย[30] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต กล่าวถึงทักษะการจัดการวัฒนธรรมที่สำคัญมี 4 ด้านๆ ดังนี้ 1)ทักษะด้านความสัมพันธ์เกื้อกูล 2)ทักษะด้านการปรับเปลี่ยน 3)ทักษะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ทักษะด้านประสิทธิภาพ [31]

ส่วนแนวคิดขั้นตอนการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของร็อบบินส์และเคาล์เตอร์(Robbins and Coulter)ได้แก่1)วิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม

---

[28] ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัช การพิมพ์จำกัด, 2550), 346.

[29] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 44-48.

[30] วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัช การพิมพ์จำกัด, 2554), 9.3-9.4.

[31] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์บียอนด์ จำกัด, ม.ม.ป.), 261.

ควรมีการเปลี่ยนแปลง 2) ชี้แจงกับพนักงานอย่างชัดเจนว่าองค์การจะไปไม่รอดหากไม่เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ 3) แต่งตั้งผู้นำหรือผู้บริหารคนใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ 4) ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์การ 5) นำเสนอเรื่องราวและพิธีการใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่[32] การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของไชน์ (Schein) ประกอบด้วยเงื่อนไขภายนอกที่เป็นไปได้ เงื่อนไขภายในที่เปิดโอกาสให้ แรงกดดันเร่งด่วน เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การกำหนดวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม แผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การดำเนินการแทรกแซงและการปรับปรุงวัฒนธรรม[33] ดังขั้นตอนต่อไปนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและความสามารถรับแรงต้านการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารวัฒนธรรมใหม่เพื่อการปฏิบัติ ต้องระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน 4)ปรับองค์การเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 5) ให้โอกาสสมาชิกมีส่วนในการกำหนดขอบเขตพฤติกรรมของวัฒนธรรมใหม่ 6)การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมควรให้ความสำคัญกับความเครียดระหว่างความสนใจของบุคคลและกลุ่ม เกี่ยวกับจริยธรรมและปัญหาทางกฎหมายในทางปฏิบัติ ซึ่งจะเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเมื่อองค์การพยายามที่จะสนับสนุนความสำเร็จของการเกิดค่านิยมทางวัฒนธรรม การควบคุม การปฏิบัติที่เสมอภาคและความมั่นคงในหน้าที่การงาน[34] ไชน์(Schein)เสนอวิธีการพื้นฐานในการปลูกฝังวัฒนธรรม 6 ประการ ดังนี้ 1)ผู้นำแสดงความตั้งใจในการวัดและควบคุมรากฐานที่สำคัญอะไรบ้าง 2)ผู้นำแสดงปฏิกิริยาอย่างไรต่อเหตุวิกฤตขององค์การ 3)การสังเกตเงื่อนไขที่ผู้นำใช้จัดสรรทรัพยากรที่มีความขาดแคลน 4) บทบาทของการเป็นตัวแบบการสอนและการฝึก 5)เงื่อนไขที่ผู้นำใช้จัดสรร

---

[32] Stephen P. Robbins and Mary Coulter อ้างถึง วิรัช สงวนวงศ์วาน ผู้แปล, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไซน่า, 2551), 167-169

[33] Edgar H. Schein, in Fred C. Lunenburg, Educational Administration: Concepts and Practice, 5th ed. (California: Wadsworth, 2008), 74-75.

[34] Edgar H. Schein, in Thomas G. Cummings and Christopher G. Workey, Organization Development & Change (Canada: Nelson Education, Ltd, 2009), 526-528.

รางวัลและตำแหน่ง และ 6)เงื่อนไขที่ผู้นำใช้ในการสรรหา คัดเลือก สนับสนุน ให้ออกและการสื่อสารกับสมาชิกในองค์การ[35]

แนวคิดของดีลและเคนเนดี้(Deal and Kennedy) แนะนำว่าความเชื่อมโยงการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนนั้น ควรตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนด้วย เพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ การปรับปรุงโรงเรียน คือต้องประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญที่สุดคือการระบุและยอมรับทิศทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการวัฒนธรรม[36]แนวคิดของฟิวด์ส (Fields) พัฒนาแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) 14 ข้อของเด็มมิ่ง(Demming) เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ประกอบด้วย 1)มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครอง 2)ตัวผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3)ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 4)รักษาความไว้วางใจที่ผู้ปกครองมีต่อโรงเรียนไว้ 5)มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาในระดับบุคคล ครอบครัวและสังคม 6)ฝึกอบรมให้เข้าถึงคุณภาพโดยรวม (total quality: TQ)ให้กับทุกคนในสังคมโรงเรียน 7)เลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก 8)มีการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหลังการเปลี่ยนแปลง 9)มีวิธีการลดกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 10)เปิดโอกาสให้บุคคลเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 11)เน้นวิธีการบริหารการสอนการเรียนรู้เชิงปริมาณ 12)สนับสนุนความรู้สึกการมีความรับผิดชอบร่วมและความเป็นเจ้าของ 13)จัดระบบสารสนเทศต่อเนื่อง ทันสมัย 14)สร้างกำลังใจในการต่อสู้กับปัญหาคุณภาพการศึกษา [37]

แนวคิดของเฮทฟิวด์(Heathfield)ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์แนะนำองค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ 1)การสร้างสรรค์ค่านิยมและความเชื่อ

---

[35] Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992) in Michael F. Dipaola and Wayne K. Hoy, Principals Improving Instruction: Supervision, Evaluation, and Professional Development (Massachusetts: Pearson Education, Inc., 2008), 52.

[36] Deal T, E. and Kennedy A. in Jon Prosser, edited. School Culture (London: Paul Chapman Publication Data, 1999), 4.

[37] Joseph Fields adapts Demming's famous fourteen point, in Hanson E. Mark, Educational Administration and Organizational Behavior, 5th ed. (New York: Pearson Education, Inc, 2003), 316-317.

ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม 2)ฝึกปฏิบัติการสื่อสารที่มีประสิทธิผล 3)ทบทวนโครงสร้างองค์การ 4) กำหนดวิธีการให้รางวัลและการยอมรับคุณค่าเสียใหม่ และ 5)ทบทวนระบบงานทั้งระบบ[38] แนวคิดของแคลูว์และเวอร์แมช์ค (Caluwe and Vermack) เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยเริ่มจากผู้บังคับบัญชาจำแนกพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ เพื่อแยกพฤติกรรมที่จำเป็นหรือพฤติกรรมที่ต้องการ และพฤติกรรมที่ไม่จำเป็นหรือพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ มีการเสริมแรงให้พฤติกรรมที่ต้องการ และพฤติกรรมที่ต้องการยังคงอยู่และให้พฤติกรรมที่ไม่ต้องการหมดไป หรือเปลี่ยนไปเป็นพฤติกรรมที่ต้องการโดยกระบวนการปรับปรุงพฤติกรรม และสุดท้ายก็จะได้วัฒนธรรมทางบวกขององค์การเป็นจุดเริ่มต้นของการปลูกฝังทางวัฒนธรรม โดยมีการรับคนเข้าทำงานและจัดให้มีการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะให้การฝึกอบรมและการศึกษา ทำให้คนเข้าสู่วัฒนธรรมขององค์การ คนใดมีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การก็จะอยู่ในองค์การต่อไป และเข้าสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมตามที่กล่าวแล้ว ส่วนที่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การไม่ได้ หรือมีพฤติกรรมแปลกแยกจากวัฒนธรรมองค์การ หรือมีพฤติกรรมที่ไม่ต้องการก็จะถูกกำจัดออกไปจากองค์การ[39] นอกจากนี้คัมมินส์และฮิวส์ได้เสนอแนะวิธีการ 6 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ระบุเป้าหมายที่องค์การต้องการไปให้ถึงการวิเคราะห์วัฒนธรรม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความผูกพันของผู้บริหารต่อวัฒนธรรมใหม่ ขั้นตอนที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นและปฏิบัติตามวัฒนธรรมใหม่ ขั้นตอนที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมใหม่ ขั้นตอนที่ 5 การคัดเลือกด้วยการยอมรับของกลุ่ม การมอบหมายงานใหม่หรือถูกย้ายไป เพื่อที่จะให้มีมุมมองและทักษะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการ ขั้นตอนที่ 6 จริยธรรมและกฎหมายค่านิยมที่เป็นจุดหมายของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

---

[38] Susan Heathfield, “How to Change Your Culture: Organizational Culture Change” Leadership and Staffing (March 2009), [online], accessed 1 February 2010. Available from http://www.labmanager.com/articles.asp?ID=350.

[39] Leon de Caluwe and Hans Vermack, Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents (Califormia: Sage, 2003), อ้างถึงใน สุธรรม รัตนโชติ, พฤติกรรมองค์การและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ท้อป จำกัด, 2005), 40-41.

มักจะเป็นคุณธรรม ความซื่อสัตย์ การเปิดเผย ความยุติธรรม และความมั่นคงของงาน[40] ส่วนซาห์ทิ(Sathe) กล่าวถึงการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องแทรกแซง 5 วิธี ดังนี้ 1)การเปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมเป็นอย่างแรก 2)ผู้บริหารแสดงเหตุผลเพื่อให้พนักงานยอมรับ 3)ผู้บริหารใช้การสื่อสารเพื่อจูงใจพนักงาน 4)สร้างสังคมของสมาชิกใหม่โดยการจ้างงานบุคลากรบางคนที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ และ 5)วิธีแทรกแซงลำดับสุดท้ายคือการโยกย้ายบุคลากรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ให้ออกไปจากองค์การ[41] และแนวคิดของคาเมรอนและควินน์ (Cameron and Quinn) เสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวินิจฉัยและหาข้อสรุปร่วมเกี่ยวกับวัฒนธรรมในปัจจุบัน 2) วินิจฉัยและหาข้อสรุปร่วมสำหรับวัฒนธรรมในอนาคต 3) การกำหนดความหมาย 4) การสร้างเรื่องเล่า 5) การปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ และ6) การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ[42] ส่วนซาราสัน(Sarason) แนะนำว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีที่สุดคือการปฏิรูป และวิเคราะห์ว่าโรงเรียนเริ่มจากจุดเน้นที่มีความพยายามในการเปลี่ยนระเบียบ กฎเกณฑ์ระดับบุคคล แม้ว่าจะมีแรงต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเพราะว่า ลูกค้าและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเกิดการยึดติดกับวัฒนธรรมโรงเรียนในภาพรวม ครูเกิดความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเดี่ยว ๆนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่สามารถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆเพื่อความชัดเจน การวัดการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนครั้งใหญ่จำเป็นต้องเข้าใจมุมมองกว้าง ๆเพื่อเข้าใจครู[43] ส่วนกรีนวาล์ด(Greenwald) กล่าวถึงความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงความสามารถขององค์การ โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ โดยเน้นการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มพนักงาน เป้าหมายของ

---

[40] โทมัส คัมมินส์และเอ็ดการ์ ฮิวส์ อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, <u>การบริหารและพฤติกรรมองค์การ</u>, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2546), 128-129.

[41] Vijay Sathe, “How to Decipher and Change Corporate Culture”, in R.H. Kilman M.J. Saxton, R. Serpa, and Associates, <u>Gaining Control of The Corporate Culture</u> (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 245, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, <u>พฤติกรรมองค์การ</u>, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2551), 408-410.

[42] Cameron and Quinn ใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, <u>องค์การและการบริหารจัดการ</u> (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 256-260.

[43] Sarason in Oakes, Jeannie Oakes and Martin Lipton, <u>Teaching to Change the World</u> (New York: McGraw Hill Companies,1999), 328-330.

การดำเนินการเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ องค์การอาจพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อปรับปรุงสนับสนุนระบบติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น ให้เหมาะสมกับเงื่อนไขแวดล้อม นักวิจัยทางการบริหารได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินการพัฒนาองค์การในช่วงศตวรรษที่ 20 พบว่ามีหลักการสำคัญ 3 ข้อที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์การ คือ การรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหา การกำหนดตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การประเมินผลกระทบของการออกแบบการแทรกแซงองค์การที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง[44]

พอร์เตอร์ (Porter)ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การว่ากระทำได้ 3 แบบดังนี้ 1)เปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ทำงานในองค์การ 2)เปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบขององค์การ และ 3)เปลี่ยนแปลงบรรยากาศและลักษณะที่ประกอบกันเป็นองค์การ[45] ตามความเห็นของค็อตเตอร์และเฮสเคทท์(Kotter and Heskett)นั้นให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้นำซึ่งเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง[46] ส่วนคาเมรอนและ ควินน์(Cameron and Quinn) เสนอแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม6ขั้นตอนดังนี้ 1) การวินิจฉัยและหาข้อสรุปร่วมเกี่ยวกับวัฒนธรรมในปัจจุบัน 2) วินิจฉัยและหาข้อสรุปร่วมสำหรับวัฒนธรรมในอนาคต 3) การกำหนดความหมาย 4) การสร้างเรื่องเล่า 5) การปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ และ6) การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ[47] เลวิน(Lewin)กล่าวถึงกระบวนการการดำเนินการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1)การละลายน้ำแข็งเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง 2)ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ 3)การคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ปรารถนา พนักงานจะไม่ย้อนกลับไปมีทัศนคติหรือบทบาทเดิม กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดำเนินเป็นขั้นตอนนั้น

---

[44] Howard P. Greenwald, Organizations: Management Without Control (Unit State of America: Sage Publications, Inc, 2008), 321-323.

[45] Lyman Porter ใน อรุณ รักธรรม, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2525), 225-226, อ้างถึงใน สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 48-49.

[46] Kotter and Heskett อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด, ม.ม.ป.), 256.

[47] Cameron and Quinn อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์บียอนด์ จำกัด, ม.ม.ป.), 256-260.

อย่างไม่เพียงพอที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้[48] ตัวแบบสนามของเลวิน เน้นการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล โดยลำดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการละลายพฤติกรรมเดิม(unfreezing) ขั้นการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์สู่เงื่อนไขที่พึงปรารถนา (freezing)และขั้นตอนรักษาพฤติกรรมใหม่ให้คงที่(refreezing)สถานการณ์นั้นไว้ การละลายน้ำแข็งคือสภาวการณ์ไร้ดุลยภาพระหว่างแรงผลักและแรงต้าน ผู้นำต้องปรับสมดุลของแรงผลักและแรงต้านอย่างเหมาะสม และเมื่ออยู่ในสภาวะที่ระบบและโครงสร้างขององค์การเป็นแนวเดียวกับพฤติกรรมแล้ว ผู้นำต้องเสริมแรงแบบแผนใหม่นั้นและปกป้องการกลับไปสู่วิธีปฏิบัติเดิม ตัวแบบของเลวิน(Lewin) เน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างราบรื่นที่สุด[49]

สโลคัม และ เฮลเลียเจล (Slocum and Hellriegel) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นแสดงบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ใช่เรื่องง่ายในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และอาจนำมาซึ่งการต่อต้านอย่างรุนแรง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลต้องยืดหยุ่นนำมาซึ่งข้อได้เปรียบเมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่ไร้ประสิทธิผลทำให้พนักงานมีความเครียดและกลับปฏิบัติตามค่านิยมวัฒนธรรมเดิมๆ ไม่สามารถธำรงวัฒนธรรมใหม่ได้ การสร้างวัฒนธรรมนั้นใช้เวลายาวนานจึงจะคงที่ การสร้างความผูกพันกับวัฒนธรรมใหม่และการให้รางวัลซึ่งเป็นแรงเสริมจึงมีความสำคัญต่อการธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมใหม่[50] ดูบริน(Dubrin)กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบกับพนักงานได้แก่การเปลี่ยนเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ การแข่งขัน ทรัพยากรมนุษย์และงบประมาณ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1)การเปลี่ยนแปลงที่ระดับบุคคลและระดับองค์การ 2)ตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน(Lewin) ผู้บริหารต้องแนะนำช่วยเหลือและเน้นการมีส่วนร่วม 3)การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจสาเหตุของการต่อต้าน

---

[48] Kert Lewin in Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 322-323.

[49] Kert Lewin in Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 489.

[50] John w. Slocum Jr. and Don Hellriegel, Principles of Organizational Behavior, 13th ed. (China: China Translation&Printing Services Limited. 2008), 526.

คือความกลัวผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา 4)การเพิ่มผลประโยชน์เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง สร้างโอกาสให้พนักงานเข้าใจการเปลี่ยนแปลง และคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมที่สุด 5)การนำสู่การวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ Six Sigma (ยอมให้ผิดพลาด3.4 โอกาสใน1ล้านโอกาส) เป็นจิตวิทยาลดความสูญเสีย ปรับปรุงคุณภาพ ต้นทุนและเวลาในการทำงาน อย่างไรก็ดีโปรแกรมควรเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และ6)จัดการการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กรอบแนวคิดDICEแนวคิดนี้เสนอโดยเซอร์กิ้น(Sirkin)คีแนน(Keenan) และแจ็คสัน(Jackson) เป็นกรอบแนวคิดการจัดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย D(time Duration)คือช่วงเวลาการดำเนินการ I(Integrity of performance) คือการผสมผสานการปฏิบัติ C(Commitment of senior executives and staff)คือการสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับคณะทำงาน และ E(Effort)คือความพยายามที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้มีสูตรคำนวณผลและสามารถส่งผลย้อนกับไปยังพนักงานได้ [51]

ธนา ศิริวัลลภ กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1)ความผูกพันของฝ่ายบริหารระดับสูง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดสำเร็จได้จากฐานพีระมิดโดยปราศจากการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ 2)การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามลำดับบังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นนโยบาย งบประมาณและบุคคล 3)การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบแต่คงไว้ซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและทั่วถึงทั้งองค์การ 4) การติดตามความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั้งเริ่มต้นและหลังการเปลี่ยนแปลง การกำกับติดตามอย่างเหมาะสมจึงเป็นกิจกรรมสำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ และ 5)การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรหมายถึงคน งบประมาณและเวลาสำหรับการเปลี่ยนแปลง และสิ่งสำคัญที่สุดคือความร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์การ[52]

คัมมินส์และวอร์เล่ย์(Cummings and Worley) กล่าวถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้นประกอบด้วยด้วย 5 ประการ คือ 1) การจูงใจการเปลี่ยนแปลง2) การสร้างวิสัยทัศน์ 3)การพัฒนาการสนับสนุนทางการเมือง 4)การจัดการการส่งต่อ 5)การรักษาไว้ซึ่งสภาวะ

---

[51] Andrew Dubrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio: South Western, 2009), 282-287.

[52] Thana Siriwallop, Organizational Change Management (Bangkok: The Post Publishing Public Company Limited, 2009), 10-48.

สมดุล[53] แชมพัวซ์(Champoux) กล่าวถึงการให้คำปรึกษาสนับสนุนการฝังตัวของวัฒนธรรมองค์การ เนื่องด้วยเหตุผลสองประการคือการให้คำปรึกษาช่วยสร้างความรู้สึกโดยการส่งเสริมให้บุคคลยอมรับค่านิยมหลักขององค์การ และลักษณะความเป็นระบบสังคมของการให้คำปรึกษาทำให้เกิดความรู้สึกการเป็นสมาชิกในองค์การ มีหลายเทคนิควิธีของการให้คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมการธำรงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งการวิจัยแนะนำว่ามันส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงาน[54]

ทริซ และ เบเยอร์(Trice and Beyer) กล่าวถึงจริยธรรมที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงในการสร้างการรักษาและการเปลี่ยนวัฒนธรรมนั้น เป็นการจัดการและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ทั้งสิ้นความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงนั้นควรเป็นเรื่องที่ปรากฏชัดเจน พัฒนาจากอุดมคติจนกลายเป็นฐานคติขององค์การ เป้าหมายของมิติทางคุณธรรมเป็นการอภิปรายประเด็นของคุณธรรมเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด[55] สมคิด บางโมกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โครงสร้าง หรือหน้าที่การงานขององค์การมักจะเป็นการดำเนินการที่ไม่รีบด่วนมากนัก เว้นแต่กรณีจำเป็นเร่งด่วนจริงๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมกระทบต่อบุคคลในองค์การอย่างแน่นอน จึงอาจมีผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ตาม ดังนั้นเพื่อป้องกันการต่อต้านควรจะดำเนินการดังนี้ 1)วางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน 2)ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป 3)ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในการทำงานจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือมีภาระมากขึ้นกว่าเดิม 4)ชี้แจงความจำเป็นและผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เข้าใจโดยถ่องแท้[56] โจนส์ (Jones) กล่าวถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

---

[53] Cummings, J. G. and Worley, C.G. Organization Development and Change, 6th ed. (Ohio: Cincinnati,1997) in John w. Slocum Jr. and Don Hellriegel, Principles of Organizational Behavior, 13th ed. (China: China Translation&Printing Services Limited, 2008), 520.

[54] Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 101-102.

[55] Trice and Beyer, The Cultures of Work Organizations, in Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 85-86.

[56] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 46-47.

ในทุกระดับขององค์การ ที่แสดงชัดเจนด้วยตัวของมันเองขณะที่การเมืองภายในองค์การและพลังการต่อต้านระหว่างบุคคลและกลุ่มมีการรับรู้ที่ต่างกันของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง กลวิธีที่ผู้บริหารใช้สำหรับลดแรงต้านในการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การศึกษาและการสื่อสาร การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจ(empowerment)การกระตุ้นส่งเสริม การต่อรองและเจรจา การปรับให้เหมาะสมและการบีบบังคับ[57]

แมคเชนและกลินาว(McShane and Glinow)แนะนำ 3 วิธีในการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง คือ1)การวิจัยเชิงปฏิบัติการ(action research)เป็นกระบวนการที่เริ่มต้นโดยนำปัญหาเป็นตัวตั้ง วินิจฉัยความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการแทรกแซง ประเมินผลและธำรงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ 2)การสอบสวนอย่างเห็นคุณค่า(appreciative inquiry) เป็นความพยายามเริ่มต้นแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจิตใจโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และมีความเป็นไปได้เป็นวิธีที่ค้นหาความเข้มแข็งและความสามารถขององค์การเป็นการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จและความพึงพอใจ เป็นวิธีทางจิตวิทยาที่เน้นการสร้างคุณลักษณะทางบวกให้กับบุคคลหรือองค์การ โดยสร้างตัวแบบพฤติกรรมเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น วิธีนี้จะเกิดประสิทธิผลเมื่อบุคลากรได้รับผลกระทบจากปัญหาและมีความพยายามในการเอาชนะปัญหานั้น และ3)โครงสร้างการเรียนรู้คู่ขนาน(parallel learning structures) เป็นการดำเนินการโดยผู้มีส่วนร่วมอย่างมากที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายระดับขององค์การเป็นผลมาจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีการพัฒนาโครงสร้างสังคมควบคู่กับลำดับบังคับบัญชาที่เป็นทางการ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ขององค์การ[58]

เรียนฮาร์ทซ์และบีช(Reinhartz and Beach) กล่าวถึงผู้นำโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่อุทิศรักษาและธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนที่สื่อสารไปยังการเรียนรู้ของนักเรียน และสร้างเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากร การพัฒนาสุขภาพองค์การและวัฒนธรรมองค์การจึงมีความจำเป็นการประสิทธิผลของผลผลิตองค์การ องค์การที่มีสมาชิกมีพฤติกรรมสนับสนุนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนคือ1)มีการปรับเปลี่ยนแบบร่วมมือและความชัดเจนในพันธกิจ 2)มีการทำงานใกล้ชิดเพื่อพัฒนาและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และ 3) แบ่งปันค่านิยมเกี่ยวกับความสำเร็จมากกว่าสิ่งที่ไม่คุ้นเคย การสร้างความผูกพันและการรวมกลุ่มกันของบุคลากร

---

[57] Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 327-329.

[58] Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 500-504.

กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียน บทบาทของผู้นำในการพัฒนาและส่งเสริมจริยธรรมมีความสำคัญที่ส่งผลต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเช่นเดียวกัน[59] แคล์ดเวล(Caldwell) กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์การต้องการผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders)ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องระหว่างพฤติกรรมประจำวันของพนักงานแต่ละคนกับเป้าหมายขององค์การ รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีหน้าที่ดำเนินการจัดสรรของทรัพยากร รางวัล ผลย้อนกลับและเงื่อนไขอื่นๆ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ(transformational leaders)คือสถาปนิกผู้กำหนดรูปแบบทิศทางทั้งหมดในการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงจูงใจพนักงานให้ดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จ[60] แอลติโอและมิลส์(Aaltio and Mills) เสนอแนวคิดการพิจารณาความเป็นเพศ(gender)กับการศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ส่วนใหญ่ศึกษาเรื่องเพศในมุมมองของเพศชายเป็นส่วนมาก จากข้อมูลพบว่าการให้การสนับสนุนที่ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่พึงปรารถนานั้นจะสนับสนุนการดำเนินการที่เสมอภาคระหว่างชายกับหญิง การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มความเสมอภาคนั้นปรากฏว่าต้องเปลี่ยนค่านิยม ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเห็นด้วยกับธรรมชาติของเพศของวัฒนธรรมองค์การและในการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญๆ เพื่อการสร้างสรรค์คือวัฒนธรรมสมดุล วัฒนธรรมเรื่องเพศจะฝังรากลึกในตัวบุคคลจนยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ดีจากการศึกษาเรื่องความเสมอภาคเป็นเรื่องสำคัญ หากมีการเสริมแรงโดยให้รางวัลจากการทำงานก็ควรเสมอภาคกันทั้งสองสถานะ ซึ่งเพศชายมักได้สิทธิพิเศษมากกว่าเพศหญิงและปรากฏในองค์การส่วนมาก ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมทั้งสิ้น[61] ประกอบกันแนวคิดของรีบอร์(Rebore)ในการศึกษาความเสมอภาคของผู้หญิงในองค์การ โอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานพิเศษหรืองานด้านการบริหาร ผู้บริหารหญิงเพียงเล็กน้อย

---

[59] Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 26-27.

[60] Raymound Caldwell, "Models of Change Agency: A Fourfold Classification," British Journal of Management 14, (June 2003) : 131-142. In Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 499.

[61] Liris Aaltio and Albert J. Mills, Gender Identity and the Culture of Organizations (London: Routledge, 2002), 137-156.

เมื่อพิจารณาการขึ้นเงินเดือนพบว่าผู้บริหารหญิงมักถูกต่อต้าน การขึ้นเงินเดือนมากกว่าผู้ชาย และประเด็นเหล่านี้เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เพศชายขึ้นสู่ตำแหน่งด้านการบริหารมากกว่า นอกจากนี้การตั้งครรภ์ของเพศหญิงเป็นอีกหนึ่งประเด็นในการแบ่งแยกทางเพศ ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษาจึงมีการดำเนินดังต่อไปนี้เพื่อแก้ปัญหาความไม่เสมอภาคทางเพศคือ 1)เผยแพร่ประชาสัมพันธ์โอกาสเกี่ยวกับการส่งเสริม 2) แสวงหาผู้หญิง ที่มีความสามารถและมอบหมายงานด้านการบริหารที่เหมาะสม สนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร 3)ตรวจสอบการดำเนินการสนับสนุนโดยขจัดข้อยกเว้นทั้งหมดเพื่อการประเมินอย่างยุติธรรม และ4) เสนอให้ผู้หญิงมีโอกาสฝึกงานบริหาร [62]

นักวิจัยและนักการศึกษามีความเห็นสอดคล้องกันที่น่าสนใจว่า โรงเรียนดีมีวัฒนธรรมต้องเป็นวัฒนธรรมที่เป็นเหตุให้มีการเรียนการสอนที่ดี เช่น ความร่วมมือ ความร่วมมือได้รับการระบุว่าเป็นลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นการแนะนำแนวคิดที่นำโรงเรียนสู่การปฏิรูปโดยเน้นหลักความร่วมมือที่นำไปสู่การศึกษาพลวัตรวัฒนธรรมโรงเรียนด้วย วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งเสริมให้ครูสอนได้ดีและนักเรียนเรียนได้ดี ดังต่อไปนี้ 1) ควบคุมให้ทุกคนดำเนินการเรียนรู้และเกิดความยุติธรรมทางสังคม 2) ให้วิธีเข้าถึงความรู้เชิงกว้างและเชิงลึก 3) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดูแลความสัมพันธ์ 4) สนับสนุนให้ครูสืบเสาะและกระตือรือร้น และ 5) เชื่อมต่อความเคารพยำเกรงกับสังคม

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยนั้น ผู้วิจัยดำเนินการประมวลแนวคิดการส่งเสริมการวิจัยจากนักวิชาการและองค์การต่างๆดังต่อไปนี้ แนวคิดของสุวิมล ว่องวานิช กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพต้องให้ครูได้ฝึกฝนที่จำเป็นเกี่ยวกับวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการและกำหนดทิศทางการติดต่อระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามหลักการคุณภาพของเด็มมิ่ง (Deming) และวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Pland Do Check Act: PDCA) ผู้บริหารต้องประยุกต์วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาทางการบริหาร และแบ่งปันข้อค้นพบงานวิจัยให้ครูทราบ มีการสร้างรูปแบบพฤติกรรมการวิจัย และในเวลาเดียวกันมีการให้หลักฐานการประยุกต์การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จด้วยกระตุ้นแรงจูงใจและความสนใจของครู นำเสนอผลการพิสูจน์ปัญหาการปฏิบัติที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดให้ได้รับการแก้ไขในระดับโรงเรียน วิธีการแก้ปัญหา

---

[62] Ronald W. Rebore, Human Resources Administration in Education, 6th ed. (Massachusetts: A Pearson Education Company, 2001), 75-77.

กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สามารถดำเนินการได้ไม่แตกต่างโดยใช้วงจรPDCA ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์[63]

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการส่งเสริมการใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนกิจกรรมใดๆ ในโรงเรียน หากไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารหรือถูกต่อต้านจากผู้บริหารกิจกรรมนั้นๆ ก็จะไม่สามารถดำรงอยู่หรือแพร่หลายต่อไปได้ ถ้าผู้บริหารมองเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนส่งเสริมอย่างต่อเนื่องกิจกรรมนั้นๆ ก็จะได้รับการปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น และแพร่หลายจนกลายเป็นกิจกรรมปกติเป็นนวัตกรรมการทำงานของโรงเรียน[64] ส่วนกรมวิชาการระบุถึงการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนซึ่งมีสถานศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลโดยตรง มีข้อมูลและระบบสารสนเทศในสถานศึกษาอยู่แล้ว ควรจะเน้นประเภทงานวิจัยที่แบ่งตามลักษณะข้อมูลที่ใช้คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กล่าวคือมีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยทั้งสองลักษณะช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน การวิจัยเรื่องใดจะใช้วิธีการในลักษณะใดมากน้อยกว่ากันขึ้นกับลักษณะปัญหาของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดวิธีการวิจัยที่เหมาะสม โดยผู้บริหารต้องมีหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้วย กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารและผู้สอนต้องตระหนัก และเข้าใจในคุณประโยชน์ของการทำวิจัย หากผู้สอนไม่มีเวลาที่จะทำวิจัยให้ครบทุกขั้นตอน อย่างน้อยก็ควรจะเข้าใจ รู้วิธีเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลไว้ใช้ประโยชน์ โดยเก็บข้อมูลขณะสอนซึ่งอาจใช้เครื่องมือ ส่วนข้อมูลที่ได้นั้นถ้านำมาวิเคราะห์รวมด้วยกันในหลายเรื่อง ในหลายวิชาหรือสถานศึกษาก็จะทำให้มีน้ำหนักมากพอที่จะนำไปพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้กว้างขวางขึ้นได้ ดังนั้นการร่วมมือกันทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนแล้วยังจะเน้นการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

แนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำวิจัยในชั้นเรียนนั้น ผู้สอนต้องคิดวิเคราะห์รู้ความต้องการในการนำผลการวิจัย/ข้อค้นพบไปใช้พัฒนาผู้เรียน คิดวิเคราะห์ทุกขั้นตอนของการวิจัย โดยเฉพาะขั้นตอนของการวิจัยในขั้นริเริ่มให้ชัดเจนก่อน นอกจากนี้ผู้สอนต้องมีคุณลักษณะ

---

[63] สุวิมล ว่องวาณิช, การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, 2546), 427-428.

[64] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, การประชุมทางวิชาการเรื่อง “การวิจัยทางการบริหารการศึกษา” (ม.ม.ท.: ม.ม.ป.), 44-45.

ที่สำคัญคือ มีการทำงานที่เป็นระบบ มีความรับผิดชอบและอดทน ช่างสังเกต ใฝ่หาความรู้ และมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง พัฒนาทั้งผู้เรียนและตนเองด้วยการใช้ผลการวิจัยนำสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ[65] แนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ กล่าวว่าผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการวิจัยโดยกำหนดให้การวิจัยด้านการบริหารจัดการการศึกษา มีการศึกษาค้นคว้าค้นหาความจริงหาข้อมูล ความรู้และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการศึกษาด้วยการวิจัย ซึ่งเป็นวิธีที่มีระบบระเบียบ มีหลักเกณฑ์ถูกต้องตามกระบวนการวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่แน่นอนชัดเจน มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้คำตอบของการวิจัยที่ช่วยในการบริหารจัดการด้านการศึกษา ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยด้านการจัดการศึกษาเป็นการวิจัยที่มีจุดเน้นด้านการบริหารจัดการ เพื่อประโยชน์สำหรับการปรับปรุง พัฒนาด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงานทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยด้านการจัดการการศึกษาจะให้ประโยชน์แก่ผู้บริหารในด้านความรู้ ให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ด้วยวิธีการ ที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีที่เหมาะสม สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ตรงจุดอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงและแตกต่างไป[66] ผลการวิจัยของภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบองค์ประกอบการส่งเสริมการดำเนินการเพื่อพัฒนางานวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบการส่งเสริมการดำเนินการ องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบการกำกับติดตามและประเมินผล องค์ประกอบองค์กรเครือข่าย และองค์ประกอบแรงจูงใจ โดยองค์ประกอบการส่งเสริมการดำเนินการ องค์ประกอบองค์กรเครือข่าย องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบแรงจูงใจส่งผลโดยตรงกับองค์ประกอบการกำกับติดตามและประเมินผล [67]

แนวคิดการส่งเสริมงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาดังต่อไปนี้ แนวคิดการส่งเสริมงานวิจัยของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัย

---

[65] กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ, การวิจัยในชั้นเรียน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), 16-17.

[66] อุทัย บุญประเสริฐ, การวิจัยด้านการจัดการการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2552), 25-39.

[67] ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการดำเนินการเพื่อพัฒนางานวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ม.ม.ท., 2554), 173-176.

เชิงสร้างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1)จัดสรรงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ รวมทั้งตั้งกองทุนวิจัยของสถาบันเพื่อสนับสนุนให้คณาจารย์ทำวิจัยในประเทศกับต่างประเทศ 2)สนับสนุนการสร้างความร่วมมือและแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากองค์กรภายนอกได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สภาวิจัยแห่งชาติตลอดจนหน่วยงานท้องถิ่น 3)ส่งเสริมการวิจัยเป็นทีมและสหวิทยาการระหว่างคณาจารย์ในหลายภาควิชาและระหว่างนักวิจัยรุ่นใหม่กับนักวิจัยอาวุโส 4)ส่งเสริมสนับสนุนให้มีแนวคิด รูปแบบและวิธีการที่หลากหลายและสร้างสรรค์ในหมู่คณาจารย์ และบุคลากรในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้และงานวิจัยเพื่อความเข้มแข็งของท้องถิ่นและงานวิจัยที่แก้ปัญหาสังคม 5)ส่งเสริมให้คณาจารย์วิจัยเพื่อหารูปแบบการสอนหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ อันนำไปสู่การจดสิทธิบัตรต่อไป 6)สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อผลิตงานวิจัย อันนำไปสู่การเขียนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงระดับชาติและนานาชาติ 7)แบ่งภาระงานอาจารย์เป็น 2 ประเภท คือเน้นการสอนและเน้นการวิจัย โดยจัดภาระงานสอนให้อาจารย์ที่เลือกภาระงานเน้นการวิจัยมีเวลาในการพัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพ และ 8)พัฒนาระบบกลไกในการสนับสนุนงานวิจัยและระบบบริหารจัดการความรู้จากงานวิจัย เช่นส่งเสริมให้คณาจารย์เผยแพร่งานวิจัยตลอดจนเขียนคู่มือเพื่อให้หน่วยงานในประเทศได้นำความรู้จากงานวิจัยไปใช้ในระดับชาติ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการวิจัยในลักษณะชุดโครงการวิจัยที่มีกรอบและทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการระดับชาติและนานาชาติ[68]มหาวิทยาลัยบูรพาประกอบด้วย 1)ใช้กระบวนการวิจัยพัฒนานักวิชาการและนักวิชาชีพให้มีความสามารถในระดับสูงในสาขาวิชาต่างๆ เพื่อบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ๆได้อย่างอิสระเพื่อสร้างสรรค์ และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อบูรณาการศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญกับศาสตร์อื่นทั้งในทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรมและมีจริยธรรม 2)ใช้กระบวนการวิจัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและส่งเสริมบรรยากาศแลกเปลี่ยนทางวิชาการ 3)แสวงหาแหล่งทุนจากภาครัฐและเอกชน ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยอย่างเหมาะสม 4) จัดสรรทุนสนับสนุนการวิจัยอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการสร้างและพัฒนานักวิจัยสู่นักวิจัยมืออาชีพ 5)เผยแพร่ผลงานการวิจัยอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง 6)สนับสนุนทุนการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา และ 7)วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท แผน ก

[68] คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กลยุทธ์การส่งเสริมพัฒนางานวิจัยเชิงสร้างสรรค์, [online], accessed 5 March 2011. Available from http://www.educ.su.ac.th/index.php

และปริญญาเอกจะต้องได้รับการตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ทางวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ [69]

ส่วนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนงานวิจัยคือ มีการส่งเสริมงานวิจัยในรูปกองทุนรัชดาภิเษกสมโภช และกองทุนจากภายนอกอีกกว่า 15 แหล่ง ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงมีความมั่นคงและมีเสถียรภาพทางการเงินระยะยาว มีทุนสำหรับพัฒนาอาจารย์ใหม่ นักวิจัยใหม่ มีการสนับสนุนการจัดประชุมระดับชาติและนานาชาติ รวมถึงสนับสนุนการพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารต่างประเทศ มีการสนับสนุนการพัฒนาหน่วยปฏิบัติการวิจัย และศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่องานด้านวิจัย สนับสนุนการนำผลงานด้านวิชาการ และวิจัยไปประยุกต์ใช้ ส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ และวิจัยและสนับสนุนงานวิจัยสู่อุตสาหกรรม อีกทั้งยังให้คำแนะนำการเจรจาด้านสิทธิประโยชน์แก่นักวิจัยอีกด้วย[70] และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กำหนดกลยุทธ์ด้านการวิจัย ดังต่อไปนี้ 1)ส่งเสริมการเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่เน้นการวิจัย และสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยจากวิทยานิพนธ์ 2)จัดให้มีกองทุนการวิจัย และสร้างเครือข่ายเพื่อแสวงหาทุนวิจัยจากภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชนมาสนับสนุนการทำวิจัยการสร้างผลงานทางวิชาการ การเผยแพร่ผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการ 3)สร้างแรงจูงใจในการทำวิจัย โดยส่งเสริมและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมด้านการวิจัย และการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัย ส่งเสริมผู้ได้รับรางวัลด้านการวิจัย รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และสนับสนุนการจดสิทธิบัตร 4)ส่งเสริมให้พัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยให้ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ ที่ได้รับการยอมรับและนำองค์ความรู้มาพัฒนาการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิตและการบริการสังคม 5)ส่งเสริมสถาบันวิจัยและคณะต่างๆ ให้มีบทบาทในการเป็นผู้นำด้านวิชาการต่อสังคม(Center of Excellence) รวมทั้งประสานงานหรือร่วมเครือข่ายการวิจัยกับหน่วยงานภายนอก เพื่อผลิตผลงานทางวิชาการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ[71]

ส่วนยุทธศาสตร์การวิจัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553-2555 กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัยดังนี้ กลยุทธ์ 1.1 สนับสนุนการผลิตงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้

---

[69] มหาวิทยาลัยบูรพา, แนวคิดส่งเสริมการวิจัย [online], accessed 3 February 2011. Available from http://ejournal.buu.ac.th/web2010

[70] จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การสนับสนุนด้านงานวิจัย [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.chula.ac.th/research/research_support/index.htm

[71] มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, แผนพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) [online], accessed 3 February 2011. available from http://www.tu.ac.th/overview/ admin/exec/plan50-54/strategy2.htm.

ที่นำไปสู่ความเข้มแข็งทางวิชาการและเป็นพื้นฐานในการแก้ปัญหา กลยุทธ์ 1.2 สนับสนุนการผลิตงานวิจัยเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ 1.3 สนับสนุนการผลิตงานวิจัยเพื่อการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ กลยุทธ์ 1.4 สนับสนุนการผลิตงานวิจัยเชิงนโยบาย กลยุทธ์ 2.1 พัฒนากลไกการจัดการให้มีการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วนหรือวิกฤตของประเทศ กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยและติดตามประเมินผลโครงการวิจัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์ 2.3 บริหารจัดการความรู้จากงานวิจัยเพื่อเผยแพร่และพัฒนาสู่การใช้ประโยชน์ มาตรการ/แผนการดำเนินงาน กลยุทธ์ 3.1 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัยและสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ กลยุทธ์ 3.2 แสวงหาทุนอุดหนุนวิจัยจากแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ กลยุทธ์ 3.3 สร้างความเชื่อมโยงระหว่างงานวิจัยกับการเรียนการสอน กลยุทธ์ 3.4 ส่งเสริมขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม กลยุทธ์ 3.5 พัฒนาระบบสารสนเทศงานวิจัยเพื่อเป็นศูนย์กลางรวบรวม แลกเปลี่ยน และบริการสารสนเทศงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย[72]

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยดังต่อไปนี้ 1)ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการพัฒนาระบบ และกลไกสนับสนุนการวิจัยที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ 2)กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยสนับสนุนการวิจัยให้ชัดเจนและกำกับติดตามให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติ 3)สร้างความเป็นเลิศในการวิจัยในสาขาวิชาที่มีความพร้อมและที่อยู่ในบริบทของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 4)กำหนดมาตรการและกลไกในการวิจัยให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะเครื่องมือวิจัยที่ต้องลงทุนสูงและมีราคาแพงหรือมีเฉพาะหน่วยงาน 5)สนับสนุนและส่งเสริมให้มีกลไกพัฒนากองทุนวิจัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 6)พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการวิจัยให้สามารถสร้างสรรค์งานวิจัยที่มีคุณภาพ 7)ส่งเสริมให้งานวิจัยมีมูลค่าเพิ่มที่สามารถนำมาเชื่อมต่อกับการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ 8)มีระบบการสังเคราะห์และการจัดการงานวิจัยที่เป็นระบบ มีองค์ความรู้ใหม่ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาโดยเฉพาะแก้ปัญหาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9)สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาไปสู่การจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร 10)สนับสนุนการพัฒนาการวิจัยของบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพระดับนานาชาติและหรือเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 11)พัฒนาและส่งเสริมให้อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นศูนย์กลางของการวิจัยและสร้างมูลค่าเพิ่มที่สำคัญให้แก่อุตสาหกรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศ

---

[72] มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ยุทธศาสตร์การวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553-2555 [online], accessed 3 February 2011. Available from http://rdi.ku.ac.th/index_Manual/Manual_Kurdi/Document_PolicyResearch/Year53-55.pdf

12) กำหนดประเด็นการวิจัยโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 13)สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนากับภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ 14)พัฒนาฐานข้อมูลและสารสนเทศการวิจัยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำวิจัยของบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย 15)ให้มีกิจกรรมยกย่องและเชิดชูนักวิจัยที่มีผลงานดีเด่นเป็นประจำทุกปี 16)ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย/นวัตกรรมในสื่อต่างๆในเชิงรุก17)จัด/พัฒนาให้มีหน่วยประสานงานระหว่างผู้วิจัยและผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้จัดประชุมวิชาการทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ [73]

ส่วนนักวิชาการต่างประเทศที่กล่าวถึงการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนปรากฏดังต่อไปนี้ เวลเลอร์ (Weller)ส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โดยนำเครื่องมือคุณภาพและการวิจัยมาใช้ในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน ดังนี้ 1)เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ปกครองเพื่อทราบปัญหาภายใน 2)ประชุมผู้ปกครองเพื่อเน้นการให้ความสำคัญกับความเชื่อใจและเปิดใจ และสื่อสารอย่างซื่อสัตย์ 3)ระดมสมองและการวิจัยแรงผลักดัน(force field analysis) สามารถนำไปสู่แผนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการผู้ปกครองแทนด้วยแรงขับ(drive) และแรงต้าน(restraining) 4)ประยุกต์วงจร PDCA และเริ่มใช้การระดมสมองและการวิเคราะห์แรงผลักดัน (force field)[74] แนวคิดการใช้การวิจัยเป็นฐานของ เมนและไบรเยอร์ (Main and Bryer) ในการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในการปฏิรูปการศึกษาในประเทศออสเตรเลียมีการศึกษาโดยใช้เงื่อนไขการใช้การวิจัยเป็นฐาน 3 ประการ คือ1)การยอมรับในส่วนของการวางแผน 2)ประสิทธิผลเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแผน และ3)การสร้างความคงทนเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล เพื่อกำหนดทิศทางการวิจัยเชิงระบบ สำหรับการวิจัยโรงเรียนระดับมัธยมต้นในประเทศออสเตรเลีย[75]

แนวคิดของฮิววิตต์และแมรี่ (Hewitt and Mary)เกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหารควรดำเนินการในองค์ประกอบต่อไปนี้ เพื่อสนับสนุนสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิผลต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังนี้ 1)ให้โอกาสและความสอดคล้องในโรงเรียนที่ส่งเสริมความร่วมมือในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ได้แก่การศึกษา การวิเคราะห์การทำงานของนักเรียน การสนทนาร่วมกัน และการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนเพื่อตัดสินในด้านการสอน 2)สร้างระบบสนับสนุนครู ตลอดจนผู้ฝึกสอน

---

[73] มหาวิทยาลัยขอนแก่น, การดำเนินการส่งเสริมการวิจัย [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.rdi.kku.ac.th/rdikku/index.

[74] L.D. Weller Jr., Quality middle school leadership: Eleven central skill areas, 2nd ed. (Lanham: Scarecrow Education, 2004), 419-427.

[75] Katherine Main and Fiona Bryer, " A Framework for Research into Australian Middle School Practice," The Australian Educational Researcher 34 (August 2007): 91-106.

หรือผู้ที่สามารถเป็นที่ปรึกษาตลอดกระบวนการวิจัย การเรียนรู้ของนักเรียนและการปฏิบัติการทางการสอน 3)มีความคาดหวังสูงเกี่ยวกับนักเรียนและโรงเรียน 4)สร้างสรรค์วรรณกรรม บทความทางวิชาชีพ เครื่องมือการประเมินผล และทรัพยากรสนับสนุนการสอนอื่นๆ 5)มีแผนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเพื่อนำเสนอข้อค้นพบการวิจัยตลอดทั้งปีการศึกษา และ 6)สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งโรงเรียนรวมทั้งครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่[76] นอกจากนี้บอร์แมน(Borman) เฮเวส(Hewes)โอเวอร์แมน(Overman)และบราวน์ (Brown) ปีค.ศ. 2003 กล่าวถึงการใช้การวิจัยเป็นฐานโดยกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูปโรงเรียนตามนโยบาย “No Child Left Behind Act (NCLB)” ซึ่งเป็นการดำเนินการระหว่างรัฐและโรงเรียนโดยคำนึงถึง 3 ประเด็น ดังนี้ 1)ความเหมาะสมระหว่างวิธีการปฏิรูปและโรงเรียน 2)ความเข้มงวดและประสิทธิภาพของการวิจัย และ3)ทรัพยากรและเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการ[77] และแคลฮวน(Calhoun) อธิบายการวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน 3 วิธี คืองานวิจัยของครูเป็นรายบุคคล การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบร่วมมือ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับสถานศึกษา แม้จะมีความแตกต่างกันบ้างแต่กระบวนการวิจัยก็ยังคงเหมือนกัน กระบวนการนี้ใช้ข้อมูลเพื่อระบุปัญหาชั้นเรียน/โรงเรียน การสร้างสรรค์และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ รวมรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล การใช้และแบ่งปันผลการวิจัยเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง[78]

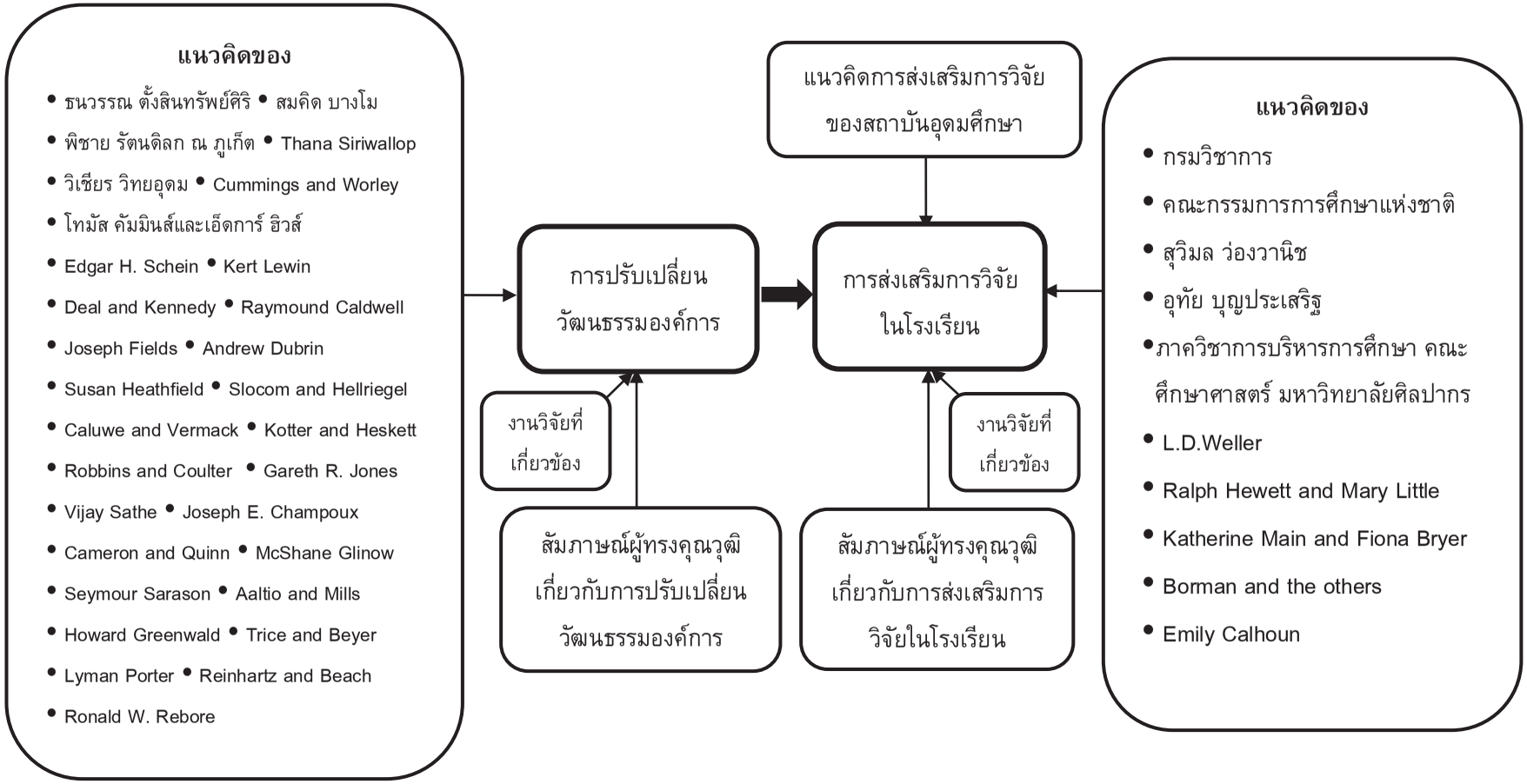
นอกจากนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาประกอบการวิจัยครั้งนี้ และจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาประกอบเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยดังแผนภูมิที่ 1

---

[76] Ralph Hewitt and Mary Little, leading action research in schools [Online], accessed 6 December 2010. Available from http://reach.ucf.edu.

[77] Borman, Hewes, Overman & Brown in Daniel Choi, Integrating a Research-Based Approach in a Comprehensive School Improvement Plan [Online], accessed 7 November 2010. Available from http://cnx.org/content/m17426/latest.

[78] Emily Calhoun in Ralph Hewitt and Mary Little, leading action research in schools [Online], accessed 6 December 2010. Available from http://reach.ucf.edu.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนธัชการพิมพ์จำกัด, 2550), 346.

: พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธิงค์บียอนด์ จำกัด, ม.ม.ป.), 261.

: สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 44-52.

: วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัช การพิมพ์ จำกัด, 2554), 9.3-9.4.

: โทมัส คัมมินส์และเอ็ดการ์ ฮิวส์, อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่3 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2546), 128-129.

: Liris Aaltio and Albert J. Mills, Gender Identity and the Culture of Organizations (London: Routledge, 2002), 137-156.

: Andrew Dubrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio: South Western, 2009), 282-287.

: Cameron and Quinn ใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 256-260.

: Cummings, J. G. and Worley, C.G. Organization Development and Change, 6th ed. (Ohio: Cincinnati,1997) in John w. Slocum Jr. and Don Hellriegel, Principles of Organizational Behavior, 13th ed. (China: China Translation&Printing Services Limited. 2008), 520.

: Edgar H. Schein, in Fred C. Lunenburg, Educational Administration: Concepts and Practice, 5th ed. (California: Wadsworth, 2008), 74-75.

: Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992 in Michael F. Dipaola and Wayne K. Hoy, Principals Improving Instruction: Supervision, Evaluation, and Professional Development (Massachusetts: Pearson Education, Inc., 2008), 52.

: Schein, in Thomas G. Cummings and Christopher G. Workey, Organization Development & Change (Canada: Nelson Education, Ltd, 2009), 526-528.

: E T, Deal. and A. Kennedy in Jon Prosser, edited. School Culture (London: Paul Chapman Publication Data, 1999), 4.

: Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 327-329.

: Howard P. Greenwald, Organizations: Management Without Control (Unit State of America: Sage Publications, Inc, 2008), 321-323.

: John w. Slocum Jr. and Don Hellriegel, Principles of Organizational Behavior, 13th ed. (China: China Translation&Printing Services Limited. 2008), 526

: Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 101-102.

: Joseph Fields adapts Demming's famous fourteen point, in Hanson E. Mark, Educational Administration and Organizational Behavior, 5th ed. (New York: Pearson Education, Inc, 2003), 316-317.

: Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 26-27.

: Kert Lewin in Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 322-323.

: Kert Lewin in Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 489.

: Kotter and Heskett อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด, ม.ม.ป.), 256-260.

: Leon de Caluwe and Hans Vermack, Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents (Thousand Oaks, CA:Sage, 2003) อ้างถึงใน สุธรรม รัตนโชติ, พฤติกรรมองค์การและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ท้อป จำกัด, 2005), 40-41.

: Liris Aaltio and Albert J. Mills, Gender Identity and the Culture of Organizations (London: Routledge, 2002), 137-156.

: Lyman Porter ใน อรุณ รักธรรม, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2525), 225-226, อ้างถึงใน สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 48-49.

: Raymound Caldwell, "Models of Change Agency: A Fourfold Classification," British Journal of Management 14, (June 2003) : 131-142. In Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 499.

: Ronald W. Rebore, Human Resources Administration in Education, 6th ed. (Massachusetts: A Pearson Education Company, 2001), 75-77.

: Sarason Seymour in Jeannie Oakes and Martin Lipton, Teaching to Change the World (New York: The McGraw-Hill Companies,1999)

: Stephen P. Robbins and Mary Coulter อ้างถึง วิรัช สงวนวงศ์วาน ผู้แปล, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2551), 167-169.

: Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 500-504.

: Susan Heathfield, “How to Change Your Culture: Organizational Culture Change” Leadership and Staffing (March 2009) [online], access 1 February 2010. available from http://www.labmanager.com/articles.asp?ID=350

: Thana Siriwallop, Organizational Change Management (Bangkok: The Post Publishing Public Company Limited, 2009), 10-48.

: Trice and Beyer, The Cultures of Work Organizations, in Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 85-86.

: Vijay Sathe, “How to Decipher and Change Corporate Culture”, in R.H. Kilman M.J. Saxton, R. Serpa, and Associates, Gaining Control of The Corporate Culture (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 245, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2551), 408-410.

: กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ, การวิจัยในชั้นเรียน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), 16-17.

: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, การประชุมทางวิชาการเรื่อง “การวิจัยทางการบริหารการศึกษา”, (ม.ม.ท.: ม.ม.ป.), 44-45.

: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กลยุทธ์การส่งเสริมพัฒนางานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ [online], accessed 5 March 2011. Available from http://www.educ.su.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=210&lang=th

: มหาวิทยาลัยบูรพา, แนวคิดส่งเสริมการวิจัย [online], accessed 3 February 2011. Available from http://ejournal.buu.ac.th/web2010/

: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การสนับสนุนด้านงานวิจัย [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.chula.ac.th/research/research_support/index.htm

: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ยุทธศาสตร์การวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553-2555 [online], accessed 3 February 2011. Available from http://rdi.ku.ac.th/index_ Manual/ Manual_Kurdi/Document_PolicyResearch/Year53-55.pdf

: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, แผนพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.tu.ac.th/overview/ admin/exec/plan50-54/strategy2.htm.

: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, การดำเนินการส่งเสริมการวิจัย [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.rdi.kku.ac.th/rdikku/index.

: สุวิมล ว่องวาณิช, การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน, พิมพ์ครั้งที่5 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, 2546), 427-428.

: อุทัย บุญประเสริฐ, การวิจัยด้านการจัดการการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2552), 25-39.

: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการดำเนินการเพื่อพัฒนางานวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, 2554, 173-176.

: Borman and the others in Daniel Choi, Integrating a Research-Based Approach in a Comprehensive School Improvement Plan [Online], accessed 7 November 2010. Available from http://cnx.org/content/m17426/latest.

: Emily Calhoun in Ralph Hewitt and Mary Little, Leading Action Research in Schools [Online], accessed 6 December 2010. Available from http://reach.ucf.edu

: Katherine Main and Fiona Bryer, " A Framework for Research into Australian Middle School Practice". The Australian Educational Researcher 34 (August 2007): 91-106.

: Ralph Hewitt and Mary Little, leading action research in schools [Online], accessed 6 December 2010. Available from http://reach.ucf.edu.

: L.D. Weller Jr., Quality middle school leadership: Eleven central skill areas, 2nd ed. (Lanham: Scarecrow Education, 2004), 419-427.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง องค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำเนินการต่างๆของผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้เอื้อต่อการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน หมายถึง องค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาครบชั้นเรียน (ชั้นประถมศึกษาปีที่1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6)

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การจัดการศึกษาของเทศบาล

ตอนที่ 2 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

ตอนที่ 3 การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

ตอนที่ 1 การจัดการศึกษาของเทศบาล

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหมายความว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง[1] เทศบาลเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งของไทยตามหลักการกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นมีอิสระที่จะดำเนินการปกครองตนเอง เทศบาลมีฐานะเป็นนิติบุคคล แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร [2]

หลักการและวิธีการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยทั่วไปจะยึดหลักการส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนการศึกษา หลักสูตร มาตรฐานและการวัดประเมินผลการศึกษา โดยมอบให้ส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ และพ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ดังนั้นการจัดการศึกษาท้องถิ่นของไทยในปัจจุบันจึงยึดหลักการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งแต่เดิมรวมอำนาจไว้ที่ราชการส่วนกลาง ได้มอบอำนาจให้ราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง ภายใต้การประสานส่งเสริมของส่วนกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

---

[1] พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.local.moi.go.th/main_law.htm

[2] วิรัช ถิรพันธุ์เมธี, เทศบาล [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.royin.go.th/th/knowledge/detail.php?ID=1043

2. หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในการสนับสนุน ส่งเสริมให้ท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้

3. การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาท้องถิ่น

แนวทางการบริหารการศึกษา

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปตามแนวทางเดียวกันอย่างเหมาะสม จึงได้กำหนดวิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยทางราชการกำหนดให้ส่วนกลางทำหน้าที่ในการควบคุม ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาท้องถิ่นโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาท้องถิ่น มีดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริม และพัฒนาในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องต่างๆที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

2. กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบการควบคุมส่งเสริมด้านวิชาการและมาตรฐานการศึกษาของท้องถิ่น พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับคุณวุฒิครู คุณภาพการศึกษา การกำหนดหลักสูตร แบบเรียน แนวการสอนและการวัดผล ตลอดจนให้ความช่วยเหลือด้านการนิเทศการศึกษา

3. คณะกรรมการพนักงานเทศบาล(ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมและวางนโยบาย กำหนดมาตรฐานด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่ง และวินัยของพนักงานครูท้องถิ่น

วิสัยทัศน์การจัดการศึกษา

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่น ให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิต ให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

ภารกิจการจัดการศึกษา

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปตามแนวทางเดียวกันอย่างเหมาะสม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงกำหนดภารกิจการศึกษาท้องถิ่น ดังนี้

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐานชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็ก ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญาและบุคลิกภาพ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรมความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเองทางด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบการงานอาชีพและทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย

3. การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบอาชีพ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4. การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็ก เยาชน เป็นการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬานันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชน แก่เด็กและเยาวชน ประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5. การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา ท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา เพื่อเป็นแนวดำเนินการของการจัดการศึกษาขององค์กรในสังกัด ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน ในเขตความรับผิดชอบ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตรอย่างเสมอ ภาคและเท่าเทียมกัน

3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และ ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่มีความหลากหลายเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึง การมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและประชาชนในท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ทุกระดับตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีพาร่วมกิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีพานันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กเยาวชนไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบอาชีพให้มีงานทำไม่เป็นภาระแก่สังคม

7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นมีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 – 2559

แนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นนโยบายในการจัดการศึกษาของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรในกำกับเพื่อเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิ และโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า12ปีได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริม สนับสนุนบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการศึกษา ของเอกชนหรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการประสานข้อมูล และเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสม กับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์สวัสดิการค่าตอบแทนเพียงพอและเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง

6. นโยบายด้านหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลาง และสาระหลักสูตรท้องถิ่น ที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณการตามความเหมาะสม ของแต่ละระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทย และสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณการเงินทรัพย์สินในประเทศ จากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษา และจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียน เอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกรูปแบบ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคมและการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กและเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบบริการแก่เด็กเยาวชนประชาชนอย่างหลากหลายพอเพียง และมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลืออาชีพให้มีการประกอบอาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนระดมทุนและการจัดการนำวิทยาการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษา ส่งเสริมและอนุรักษ์ สถาบันศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา

ท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอดวัฒนธรรม ความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น [3]

การจัดการศึกษาของเทศบาลจึงเป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรปกครองท้องถิ่น โดยการดำเนินการภายใต้ 3 หลักการ คือหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน และการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อจัดการศึกษาโดยชุมชนและเพื่อชุมชนอย่างมีคุณภาพ

ตอนที่ 2 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

จากคำกล่าวของควินน์ (Quinn) ที่กล่าวไว้ในหนังสือ “Deep Change: Discovering the Leader Within” ไว้ในปี ค.ศ. 1996 กล่าวว่า“ถ้าเราต้องการให้โลกดีกว่าที่เป็นอยู่ในตอนนี้ เราต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง” มีคำถามสำหรับทุกคนและทุกองค์การที่ต้องเผชิญกับภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาว่าจะยอมเปลี่ยนแปลง หรือจะยอมตายไปอย่างช้าๆ [4] ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จึงศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ทราบถึงความหมายตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งภายในและนอกประเทศ ผู้วิจัยจึงทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ดังต่อไปนี้

ไชน์(Schein)กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของการแบ่งปัน การแสดงนัยของข้อตกลงที่กลุ่มถือปฏิบัติและตัดสินใจแล้วว่าจะมีการรับรู้ การคิดและการแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบกับสิ่งแวดล้อมต่างๆอย่างไร ลักษณะสำคัญ3ประการของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 1)วัฒนธรรมองค์การเป็นอดีตสำหรับพนักงานใหม่ที่แสดงถึงกระบวนการความเป็นสังคม 2)วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลกับพฤติกรรมของพนักงานในที่ทำงาน และ3) วัฒนธรรมองค์การมีระดับที่แตกต่างกัน [5] สไมร์ชเซ็ช(Smircich)กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การคือชุดของการแบ่งปันค่านิยมและบรรทัดฐานเพื่อควบคุมปฏิบัติสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การกับ

---

[3] กระทรวงมหาดไทย, แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระยะ15ปี พ.ศ. 2545 – 2559 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2544), 2 - 16.

[4] Annabel Beerel, Leadership and Change Management (London: Sage Publications, 2009), 7.

[5] Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2004), 81.

บุคคลอื่นๆนอกองค์การ หากโครงสร้างองค์การมีส่งผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันและสนับสนุนความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัฒนธรรมองค์การก็สามารถช่วยเพิ่มความสำเร็จขององค์การได้เช่นเดียวกัน[6] เนลสันและควิก(Nelson and Quick)ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การคือแบบแผนของฐานคติที่มีการพิจารณาอย่างมีเหตุผลและสื่อสารไปยังสมาชิกใหม่ด้วยการรับรู้ความคิดและความรู้สึกภายในองค์การ[7] ซาห์ติ(Sathe) นักวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดกำหนดปรากฏการณ์ 4 ข้อของวัฒนธรรม คือการแบ่งปันวัตถุ คำพูด พฤติกรรม/การกระทำและแบ่งปันความรู้สึกร่วมกัน การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์การ จึงดำเนินการได้โดยการถาม การสังเกต การอ่านและความรู้สึก[8]

อูชิ (Ouchi) นิยามว่าวัฒนธรรมองค์การคือสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่างๆ ที่มีการสื่อสารกันในรูปของค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดไปสู่พนักงานในองค์การ ส่วนลอร์ช(Lorsch) มีความเห็นว่าวัฒนธรรมคือความเชื่อสูงสุดของผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางดำเนินธุรกิจที่ส่งไปยังพนักงานส่วนต่างๆขององค์การให้รับรู้ร่วมกัน สำหรับมินซ์เบิร์ก (Minzberg) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นเรื่องของนามธรรม หรือประเพณีและความเชื่อขององค์การที่แตกต่างจากองค์การอื่นที่แทรกซึมเข้าสู่วิถีประจำวันจนเป็นแกนหลักโครงสร้างองค์การ ขณะที่วิลคินส์และแพทเทอร์สัน(Wilkins and Patterson) ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยความเชื่อของคนเกี่ยวกับงานและสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ ขณะที่มาร์ติน(Martin) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นความลึกที่สุดของคน ที่เกิดจากประสบการณ์และเป้าหมายของคนในองค์การ ส่วนกรีนเบิร์กและบารอน(Greenberg and Baron)อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบการรับรู้ ที่ประกอบด้วยทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐานที่เป็นพฤติกรรมและความคาดหวังจากสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้ฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นส่วนของการแบ่งปันซึ่งเริ่มจากหน่วยเดียวกันและให้อัตลักษณ์ที่แตกต่างกัน ในเรื่องของบรรทัดฐาน ค่านิยม ปรัชญา มุมมอง ความเชื่อ ความคาดหวัง ทัศนคติ

---

[6] Linda Smircich, “Concepts of Culture and Organizational Analysis,” Administrative Science Quarterly, no. 28(1983) : 339-358 in Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 195.

[7] Debra L. Nelson and James Campbell Quick, Understanding Organizational Behavior (Ohio: South-Western, 2002), 448.

[8] Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2004), 84-85.

เรื่องเล่า และพิธีการ แต่ยังคงไว้ซึ่งความเห็นต่างได้[9] ดูบริน(Dubrin)กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การคือระบบของการแบ่งปันค่านิยมและความเชื่อซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ[10]

ร็อบบินส์และจัดจ์(Robbins and Judge) นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การหมายถึงระบบการแบ่งปันความรู้สึกและประสบการณ์ของสมาชิกที่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์การ ระบบเหล่านี้มีการตรวจสอบความสอดคล้องของคุณลักษณะสำคัญเกี่ยวกับค่านิยมขององค์การ[11] คาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึงความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งแสดงปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ สิ่งที่แสดงออกมาในเชิงวัฒนธรรมจะทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีเสถียรภาพสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้[12] วิเชียร วิทยอุดมให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงการสร้างค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกองค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษ เป็นแบบแผนของความเชื่อค่านิยม ความคิด และการกระทำ ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์การและเป็นสิ่งที่ช่วยแนะแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การนั้นๆด้วย วัฒนธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และประสิทธิผลโดยรวมของพนักงาน นอกจากนั้นวัฒนธรรมก็มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์การ ไม่ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่งสักเพียงใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การนับได้ตั้งแต่การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา การทำงาน

---

[9] Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel, Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 2008), 176-177.

[10] Andrew Dubrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio: South Western, 2009), 274.

[11] Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 13th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009), 585.

[12] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 222.

ฯลฯ[13] สกาวรัตน์ อินทุสมิต กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนามาจากอดีตและสืบทอดไปยังคนรุ่นใหม่เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไปในอนาคต[14] ส่วนพิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ตได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การหมายถึง กลุ่มที่คงทนของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติพื้นฐาน ความคาดหวังและความทรงจำร่วม ซึ่งกำหนดคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกให้ความรู้สึกถึงความมีอัตลักษณ์แก่สมาชิก กำหนดบรรทัดฐานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรถึงวิธีการในการดำเนินงานภายในองค์การและเพิ่มความมั่นคงเสถียรภาพของระบบสังคมภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การแสดงออกมาทางค่านิยม ท่วงทำนองหลักของภาวการณ์นำ ภาษาและสัญลักษณ์ กระบวนการปฏิบัติงานประจำและการนิยามของความสำเร็จที่ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะ[15] สมคิด บางโม กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ(organization culture)หมายถึงความคิด ความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์การหนึ่งๆซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับ และปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์การ[16]

จากนิยาม ความหมายของนักวิชาการดังกล่าว วัฒนธรรมองค์การหมายถึงการแบ่งปันค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ พิธีการ แบบแผน และพฤติกรรมของกลุ่มคนในองค์การที่ถือปฏิบัติร่วมกันกระทั่งปรากฏเป็นลักษณะขององค์การ มีทั้งสามารถมองเห็นและซ่อนตัว วัฒนธรรมองค์การสามารถส่งอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นลักษณะระบบสังคมที่มีความเฉพาะเจาะจงขององค์การ

---

[13] วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2554), 9-1.

[14] สกาวรัตน์ อินทุสมิต, “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543),10.

[15] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 221-222.

[16] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 43.

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

บุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการทางสังคม ซึ่งเป็นกระบวนการทำความเข้าใจค่านิยม บรรทัดฐานและธรรมเนียมปฏิบัติที่สำคัญเพื่อการปรับตัวกับองค์การ กระบวนการทางสังคมคือวิธีปลูกฝังความเชื่อให้พนักงานในองค์การ การเรียนรู้กระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือการเลียนแบบและการสังเกต นอกจากนี้วัฒนธรรมยังเกิดจากการสอนของผู้นำ และนัยของวัฒนธรรมยังรวมถึงการให้รางวัลและการจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งสิ่งที่ผู้นำเอาใจใส่ วัดผลและควบคุม[17] วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ เป็นแผนแบบที่ฝังอยู่ในวิถีของการดำเนินการขององค์การ ไชน์(Schein) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 3 ระดับ คือ1)สิ่งที่ประดิษฐ์ขึ้น(artifacts) ประกอบด้วยสิ่งที่บุคคลบัญญัติขึ้น แบบแผนและประเพณี เรื่องราว พิธีการและสัญลักษณ์ 2)ค่านิยม(value)ประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่สามารถทดสอบได้ และความสอดคล้องทางสังคมที่สามารถทดสอบได้ และ3)ฐานคติ(basic assumptions)ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อม ธรรมชาติของความจริง เวลาและช่องว่าง ธรรมชาติของมนุษย์ ธรรมชาติของวิถีมนุษย์ และธรรมชาติของความสัมพันธ์ของมนุษย์[18] ในองค์การวัฒนธรรมส่งเสริม4งานพื้นฐานคือวัฒนธรรมให้ความรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกและเพิ่มความผูกพันกับองค์การ เมื่อสมาชิกซึมซับค่านิยมภายในองค์การ พวกเขาจะค้นหาวิธีการให้รางวัลโดยการเสริมแรงและแสดงต่อผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน 2)วัฒนธรรมคือการสร้างอุบายให้สมาชิก เป็นการจัดหาวิธีแปลความหมายเหตุการณ์ต่าง ๆในองค์การ และ3)วัฒนธรรมเสริมแรงค่านิยมในองค์การ และ4)วัฒนธรรมสนับสนุนการควบคุมกลไกเพื่อกำหนดพฤติกรรม บรรทัดฐานที่เป็นพฤติกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การเป็นประเด็นที่มีการโต้แย้งกันอย่างรุนแรงของนักวิจัยและนักพฤติกรรมองค์การ แม้ว่าผู้บริหารจะยืนยันว่าส่งผลทางบวกต่อองค์การ แต่ยากที่จะวัดได้เชิงปริมาณ ค็อตเตอร์และเฮสเคทท์(Kotter and Heskett)ทบทวนทฤษฎี 3 เรื่องได้แก่1)มุมมองวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง(the strong culture perspective) 2)วัฒนธรรมที่เหมาะสม(the fit perspective) และ3)การปรับตัวของวัฒนธรรม

---

[17] Andrew Dubrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio: South Western, 2009), 277.

[18] Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, (John Wiley&Sons,Inc.,1985) in Debra L. Nelson and James Campbell Quick, Understanding Organizational Behavior (Ohio: South-Western, 2002), 448-449.

(the adaptation perspective)โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการดำเนินการ และหลักฐานที่สนับสนุนและปฏิเสธทฤษฎีเหล่านี้[19]

1.วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง(strong culture) คือวัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยมสอดคล้องกันขององค์การนั้น และเป็นที่ตระหนักถึงบุคคลภายนอก ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจึงลึกและกว้าง และมีแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างสูง วัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นสนับสนุนการปฏิบัติด้วยเหตุผล 3ประการ คือ1)วัฒนธรรมเหล่านี้คือกำหนดลักษณะโดยเป้าหมายที่ชัดเจน วัฒนธรรมที่เข้มแข็งสร้างแรงจูงใจระดับสูงเพราะมีการแบ่งปันค่านิยมโดยสมาชิก และ 3)วัฒนธรรมที่เข้มแข็งนำมาซึ่งการควบคุมที่ปราศจากการกดดันที่ส่งผลถึงระบบราชการ ค็อตเตอร์และเฮสเคทท์(Kotter and Heskett)ทดสอบสมมติฐานวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง 207บริษัท และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยกำหนดตัวบ่งชี้วัฒนธรรมที่เข้มแข็งของแต่ละบริษัท โดยหาความสัมพันธ์จากตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านเศรษฐศาสตร์ของบริษัทตลอดระยะเวลา 12 ปี ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการทางเศรษฐศาสตร์ระยะยาวในระดับปานกลาง

2.วัฒนธรรมที่เหมาะสม(the fit perspective) หมายถึงวัฒนธรรมที่ดีสำหรับกลยุทธ์ของบริษัท การศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 207 บริษัท ซึ่งวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับเงื่อนไขของบริษัทช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ดีขึ้น วัฒนธรรมที่เหมาะสมมีประโยชน์ในการอธิบายการปฏิบัติระยะสั้นเท่านั้น ลักษณะตัวบ่งชี้ยากที่จะเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาในรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่ฝังลึกและแผ่กว้างในองค์การ แต่มันไม่สามารถอภิปรายว่าองค์การจะสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อมได้

3.การปรับตัวของวัฒนธรรม(the adaptation perspective) เป็นการกระทำเพื่อช่วยให้องค์การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ วัฒนธรรมการปรับตัวคือวัฒนธรรมที่สนับสนุนความเชื่อมั่นและการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และเน้นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเพื่อผู้รับบริการ การศึกษาวัฒนธรรมนี้ของค็อตเตอร์และเฮสเคทท์(Kotter and Heskett)โดยสัมภาษณ์นักวิเคราะห์อุตสาหกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมของ 12 บริษัท ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่ปรับตัวกับวัฒนธรรมที่ไม่ปรับตัวนั้นมีความชัดเจน วัฒนธรรมการปรับตัวนั้นเป็นสิ่งกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลูกค้าและพนักงาน วัฒนธรรมที่ไม่ปรับตัวคือลักษณะที่ต้องจัดการอย่างรอบคอบ องค์การที่มีการปรับตัวจะแสดงความสำเร็จ การดำเนินการทางเศรษฐศาสตร์ระยะยาว

---

[19] Debra L. Nelson and James Campbell Quick, Understanding Organizational Behavior (Ohio: South-Western, 2002), 454.

ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการดำเนินการเพื่อการปรับตัวของวัฒนธรรมได้[20] วัฒนธรรมองค์การเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ โดยการสร้างค่านิยมความเชื่อที่ถ่ายทอดต่อไป ตำนาน เรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ วีรบุรุษที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเป็นแบบอย่างมากมายฯลฯวัฒนธรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างมาก มีการประมาณว่าภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะเป็นผลให้พนักงานในองค์การจะทุ่มเทการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงใน1วัน และจะช่วยลดอัตราของการลาออกและมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เป็นผลดี

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามบทบาทของตนเอง ในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่อยู่แต่เดิมอาจจะเป็นวัฒนธรรมเก่า ซึ่งไม่มีความเหมาะสมกับรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ ต้องมีการปรับปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับระบบการทำงานในองค์การขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารจึงตระหนักถึงในเรื่องเหล่านี้และต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ เพราะว่าความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยให้นักบริหารตัดสินใจได้ว่า วัฒนธรรมอันไหนจะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์การ ทำให้รู้จักวางแผน ส่งเสริม ก่อตั้ง บำรุงรักษา และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพิ่มให้เป็นแบบแผนประเพณีในการปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสมเกิดขึ้นภายในองค์การ ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การสำหรับนักบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การ ถ้าทำงานอย่างรอบคอบจะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์การ ในทางตรงกันข้าม ถ้าทำงานอย่างขาดความระมัดระวัง ก็จะมีผลกระทบในทางลบต่อความล้มเหลวขององค์การได้[21] วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ความสำเร็จขององค์การและการแสดงออกขององค์การ จะอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การทำให้องค์การสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นผู้บริหารจึงควรประเมินความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การบางอย่างมีมานาน ฝังรากลึก แต่ไม่เหมาะกับปัจจุบันและสร้างปัญหาให้แก่องค์การ จึงควรหาทางแก้ไขปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนั้น เช่นการแต่งตั้งผู้บริหารโดยยึดระบบอาวุโสไม่สนใจความรู้ความสามารถ ย่อมไม่เหมาะกับยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง วัฒนธรรมองค์การเรื่องใดที่ดี ช่วยในการส่งเสริมความสำเร็จแก่องค์การก็ควรยึดถือ และส่งเสริม

---

[20] Debra L. Nelson and James Campbell Quick, Understanding Organizational Behavior (Ohio: South-Western, 2002), 454-457.

[21] วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัช การพิมพ์ จำกัด, 2554), 9-2.

วัฒนธรรมนั้นๆ[22] นอกจากนี้ไชน์(Schein) กล่าวว่าวัฒนธรรมมีลักษณะหลักที่สำคัญ4 ประการ คือความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง(structural stability)ความลึก(depth)ความกว้าง(breadth)และการสร้างแบบแผน(patterning)[23] ด้วยความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งอิทธิพลต่อชีวิตขององค์การ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการขององค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจึงส่งผลต่อพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ แนวคิด การประพฤติตน การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ที่อาจพิจารณาได้หลากหลายแนวคิด ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริม หล่อหลอมสร้างกรอบวัฒนธรรมที่เหมาะสมต่อการคงอยู่และการพัฒนาองค์การ

มุมมองเชิงทฤษฎีของการศึกษาวัฒนธรรมในองค์การ

แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การมีรากฐานมาจากการการศึกษามนุษยวิทยาทางวัฒนธรรม เริ่มมีวัฒนธรรมในสังคมมนุษย์ขนาดใหญ่เกิดวัฒนธรรมในองค์การ วัฒนธรรมเหล่านี้คล้ายกับวัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งมีการแบ่งปันการสื่อสารทางสัญลักษณ์และส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาวัฒนธรรมในองค์การในยุคแรกๆนั้น มีนักวิชาการหลายท่านที่ระบุว่าการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น(Hawthorne Studies) เป็นการศึกษาที่อธิบายวัฒนธรรมกลุ่ม ประเด็นเหล่านี้เพิ่มความชัดเจนอีกในช่วงต้นปีค.ศ.1970 เมื่อผู้บริหารและนักวิจัยเริ่มค้นหาความสำคัญของการอยู่รอดขององค์การในยุคแห่งการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ต่อมาในช่วงต้นปีค.ศ.1980 มีหนังสือหลายเล่มเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยหนังสือ Corporate Culturesของดีลและเคนเนดี้(Deal and Kennedy) Theory Z ของอูชิ(Ouchi)และหนังสือ In Search of Excellenceของปีเตอร์และวอเตอร์แมน(Peters and Waterman) หนังสือเหล่านี้ได้รับยอมรับจากผู้อ่านอย่างหลากหลาย และการวิจัยเริ่มจริงจังที่จะหาคำตอบเพื่ออธิบายวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารระบุว่าวัฒนธรรมเหล่านี้เป็นจริงและสามารถจัดการได้[24] การศึกษาวัฒนธรรมองค์การมุมมองในเชิงทฤษฎีที่ใช้เป็นรากฐานในการศึกษา 3 มุมมอง คือ1)มุมมอง

---

[22] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 43

[23] Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 14-15 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 221.

[24] Merly P. Gardner, 'Creating a Corporate Culture for the Eighties,' Business Horizons (January-February, 1985): 59-63, in Debra L. Nelson and James Campbell Quick, Understanding Organizational Behavior (Ohio: South-Western, 2002), 448.

แบบบูรณาการ(integration perspective) 2)มุมมองแบบจำแนก(differentiation perspective) และ3)มุมมองแบบกระจัดกระจาย(fragmentation perspective)[25]

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นควบคู่กับการศึกษาองค์การ โดยเฉพาะการศึกษาในยุคมนุษย์สัมพันธ์ที่เริ่มให้ความสำคัญกับ“มนุษย์”มากขึ้น นับจากนั้นมาเรื่องของวัฒนธรรมองค์การได้รับความสนใจจากนักวิชาการ และมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกันมากขึ้น

องค์ประกอบของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การพัฒนาจากการมีปฏิกิริยาต่อกันของ 4 ปัจจัย คือคุณลักษณะทางบุคคลและวิชาชีพของคนภายในองค์การ จริยธรรมองค์การ สิทธิ์ซึ่งองค์การมอบให้พนักงาน และโครงสร้างขององค์การ การกระทำต่อกันของปัจจัยเหล่านี้สร้างวัฒนธรรมที่แตกต่างในองค์การที่แตกต่างและเป็นสาเหตุการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา[26] วัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้นจากการสะสมและปฏิบัติสืบต่อกันมา จนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การ ปัจจัยที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การมีดังนี้ 1)สภาพแวดล้อมขององค์การจะต้องเหมาะสมกับการดำรงชีวิตและเอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ 2)ความเชื่อและค่านิยมส่วนใหญ่ของสมาชิกในองค์การต้องใกล้เคียงกันนั้นคือมีพื้นฐานการศึกษาอบรมใกล้เคียงกัน 3)ผู้นำผู้ก่อตั้งหรือวีรบุรุษขององค์การที่นำองค์การประสบความสำเร็จอย่างสูงมีความคิด ความเชื่อ และแนวปฏิบัติอย่างไร สมาชิกมักปฏิบัติตามกันเป็นส่วนใหญ่ 4)เหตุการณ์สำคัญขององค์การมักปฏิบัติสืบทอดกันมาจนเป็นประเพณี สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมักยินดีที่จะเข้าร่วมมากกว่าต่อต้าน 5)การติดต่อสื่อสารในองค์การ ถ้ามีประสิทธิภาพรวดเร็วถูกต้องจะส่งเสริมการเป็นเอกภาพทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็ว ย่อมส่งเสริมให้เกิดความคิด ความเชื่อและการปฏิบัติไปในแนวเดียวกันได้ง่าย [27]

ไชน์(Schein)กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการซึ่งองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดมากที่สุด คือ ลักษณะที่สังเกตเห็นวัฒนธรรม ค่านิยมร่วม และความเชื่อ และท้ายที่สุดเป็นข้อสมมติฐาน อธิบายได้ดังนี้

1. ส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ (observable culture elements)องค์ประกอบที่สำคัญสังเกตเห็นได้ของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ทั้งภายในและภายนอก

---

[25] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 44.

[26] Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 205-207.

[27] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 44.

ทั้งสองอย่างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เช่นเดียวกับเครื่องแบบบริษัท การใช้ภาษาเฉพาะ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่เป็นทางการ การจัดสำนักงาน การตกแต่ง และการปรับชื่อเสียงบริษัทในเรื่องที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ทางสังคม และลักษณะอื่นๆของวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ รวมไปถึงเรื่องราวความเป็นมาขององค์การและพิธีการ เรื่องราวเหล่านี้บ่งบอกสมาชิกองค์การถึงพฤติกรรมใดควรมีรางวัลตอบแทน และต้องทำวิธีการอย่างไรในการที่จะบรรลุความสำเร็จหรือสิ่งใดที่ทำให้พวกเขาต้องประสบกับปัญหาความลำบากในครั้งต่อมา

2. ค่านิยมและความเชื่อ(shared values and beliefs)องค์ประกอบข้อที่สองของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่าย แม้กระทั่งสมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ก็ได้ตระหนักถึงค่านิยมและความเชื่อร่วมของสมาชิกในองค์การว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ

3. ข้อสมมติฐาน (basic assumption) องค์ประกอบข้อที่สามของวัฒนธรรมเป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ยากที่สุด ประกอบด้วย ข้อสมมติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยม และพฤติกรรมร่วมของสมาชิกในองค์การ ข้อสมมติฐานพื้นฐานเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหาของปรัชญาทั่วไป ซึ่งมักไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจแล้วนำมาประกอบเป็นปรัชญาการจัดการ ซึ่งเป็นรูปแบบของค่านิยมเกี่ยวกับธรรมชาติของคน องค์การ และวิธีการที่องค์การจะปฏิบัติต่อธุรกิจ ข้อสมมติฐานเป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยม ได้แก่ ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ ความทระนงของแต่ละคนและความมัธยัสถ์ ข้อสมมติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมเหล่านี้ เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อบุคคลที่จะทำดีหรือถูกต้อง หรือศีลธรรม ซึ่งมีผลต่อความประพฤติที่บุคคลได้แสดงออกมา พนักงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน[28] นอกจากนี้สโลคัมและเฮลเลียเกล(Slocum and Hellriegel)สรุปลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 1)วิธีการติดต่อสื่อสารที่เกิดเป็นปรกติวิสัย 2)ค่านิยมของบุคคลทีมและองค์การ 3)ค่านิยมเด่นชัดที่เกิดโดยองค์การ 4)จิตวิทยาที่แสดงผ่านนโยบายของการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งการกำหนดกลุ่มที่ปรึกษาในการตัดสินใจ 5)บทบาทที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อได้รับการยอมรับ และ6)ความรู้สึกหรือบรรยากาศเป็นช่องทางขององค์การซึ่งเป็นเครื่องมือกายภาพ และวิธีที่ผู้นำและพนักงานปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซัพพลายเออร์และบุคคลภายนอกองค์การ วัฒนธรรมองค์การยังประกอบด้วยส่วนที่มองเห็นได้ คือการปฏิบัติ เรื่องราว ภาษา สัญลักษณ์ และความเป็นสังคม และส่วนที่ซ่อนอยู่เปรียบเสมือนอยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็งได้แก่ฐานคติ ค่านิยม(values) และบรรทัดฐาน(norm)[29]

---

[28] วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัช การพิมพ์ จำกัด, 2554), 9.7-9.8.

[29] John w. Slocum Jr. and Don Hellriegel, Principles of Organizational Behavior, 13th ed. (China: China Translation&Printing Services Limited. 2008), 481.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์กล่าวว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือส่วนที่เป็นแนวทางความคิด เช่นความเชื่อ ความรู้ ค่านิยม อุดมการณ์ คุณภาพ ส่วนที่เป็นแนวทางความประพฤติได้แก่ บรรทัดฐานทางสังคมประเภทต่างๆ ตั้งแต่บรรทัดฐานด้านเทคนิคเช่น ทางช่าง ทางแพทย์ ทางกีฬา ฯลฯ ไปจนถึงวิถีประชาจารีตประเพณีและกฎหมาย เป็นต้น และส่วนสุดท้ายคือส่วนที่เป็นสัญลักษณ์ซึ่งแบ่งเป็นสัญลักษณ์ทางวัตถุ เช่น พระพุทธรูป ไม้กางเขน สุเหร่า และสัญลักษณ์ที่ไม่ใช่วัตถุเช่นการแสดงออกของบุคคล[30] ในเรื่องนี้ นิธิ สุทธิบุหงา ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย พบว่าวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่1)การคำนึงถึงผลงาน 2)ความเป็นปัจจัยนิยมและกลุ่มนิยม 3)การคำนึงถึงคุณธรรม 4)หน่วยงานให้บริการ 5)ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย 6)ความภูมิใจในอาชีพ 7)การมีวินัยในเรื่องเวลา 8)การคำนึงถึงผู้รับบริการ และ 9)การคำนึงถึงความสำเร็จ[31]

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นประกอบด้วยสิ่งที่เป็นรูปธรรม สามารถสังเกต สัมผัส เกิดขึ้นเป็นพฤติกรรม แนวปฏิบัติที่เป็นบรรทัดฐาน ตลอดจนสัญลักษณ์ วัตถุที่ปรากฏในองค์การ และในส่วนที่เป็นนามธรรมได้แก่ค่านิยม ความรู้ ความเชื่อ อุดมการณ์ ที่เป็นอัตลักษณ์ขององค์การ

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการวัฒนธรรมองค์การได้ศึกษาและจัดประเภทของวัฒนธรรมองค์การด้วยแนวคิดที่หลากหลายดังต่อไปนี้

ร็อบบินส์และจัดจ์(Robbins and Judge)ข้อเสนอแนะจากการวิจัยพบว่ามี 7 ลักษณะพื้นฐานซึ่งเป็นสาระสำคัญในการจำแนกวัฒนธรรมองค์การ คือ 1)ระดับของพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและการเกิดความเสี่ยง 2)ระดับของพนักงานที่ได้รับการคาดหวังให้แสดงความแม่นยำ การวิเคราะห์และการเอาใจใส่รายละเอียด 3)ระดับการบริหารที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ 4)ระดับการบริหารที่พิจารณาผลกระทบที่เกิดกับบุคคลภายในองค์การ 5)ระดับกิจกรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าบุคคล 6)ระดับ

---

[30] สัญญา สัญญาวิวัฒน์, สังคมวิทยาองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 82.

[31] นิธิ สุทธิบุหงา “การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540), บทคัดย่อ.

บุคคลที่ต่อสู้แข่งขัน มากกว่าพวกอยู่สบายไร้กังวล และ7) ระดับกิจกรรมที่เน้นการธำรงสถานภาพหลังการเปลี่ยนแปลง[32]

ความตระหนักถึงรูปแบบของวัฒนธรรมนั้นทำให้เข้าใจวัฒนธรรมได้ดีขึ้น วัฒนธรรม 3 ประเภทคือการสร้าง การปกป้องการถูกกระทำ และการปกป้องการถูกก้าวร้าว และแต่ละประเภทมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับชุดของความเชื่อพื้นฐานที่แตกต่างกัน ความเชื่อพื้นฐานนั้นคือความคิดความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสมาชิกของกลุ่มหรือองค์การในเรื่องวิธีการทำงานและปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ วัฒนธรรมการสร้าง(Constructive Culture) คือการที่พนักงานสนับสนุนความสัมพันธ์กับคนอื่นและเพื่อปฏิบัติงาน โครงการเป็นวิธีที่ช่วยสร้างความพึงพอใจให้พนักงานเติบโตและพัฒนา วัฒนธรรมประเภทนี้ยอมให้ความเชื่อพื้นฐานส่งเสริมความสำเร็จของบุคคลและองค์การในทางตรงข้ามวัฒนธรรมแบบปกป้อง-ผู้ถูกระทำ(Passive-Defensive culture)คือลักษณะความเชื่อที่สำคัญซึ่งพนักงานต้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยไม่คุกคามความมั่นคงของงาน วัฒนธรรมนี้ส่งเสริมความเชื่อพื้นฐานกับการอนุญาต ธรรมเนียมปฏิบัติ เงื่อนไขและการหลีกเลี่ยง และสุดท้ายคือวัฒนธรรมก้าวร้าว-ปกป้อง(Aggressive-Defensive Culture) สนับสนุนให้พนักงานทำงานตามวิธีที่กำหนด เพื่อปกป้องสถานะและความมั่นคงในงาน ประเภทของวัฒนธรรมเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งของความเชื่อพื้นฐานที่สะท้อนการต่อต้านคัดค้าน อำนาจ การแข่งขันและพวกอนุรักษ์นิยม[33]

วิเชียร วิทยอุดม อธิบายรูปแบบวัฒนธรรมองค์การไว้หลายแบบ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จะแสดงถึงความสม่ำเสมอของระบบภายในอันจะมีผลต่อสมาชิกขององค์การ ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนแอจะแสดงถึงความลุ่มๆ ดอนๆ ของระบบภายใน และจะมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การได้น้อย วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย มีความเจริญก้าวหน้าและแสดงถึงความก้าวหน้าของกลยุทธ์ ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่มีประสิทธิภาพจะขาดคุณสมบัติดังกล่าว วัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นมาในองค์การมักจะมีอยู่ 4 รูปแบบดังนี้ แบบสถาบันนิยม(academy)แบบสโมสร(club) แบบทีมกีฬาเบสบอล(baseball team) และแบบสร้างป้อมปราการ(fortress)[34] ส่วนคาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn)สามารถจำแนกเป็นวัฒนธรรมองค์การ4ประเภท คือ1)วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล(The Clan Culture)

---

[32] Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 13th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009), 585-586.

[33] Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2004), 87.

[34] วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัช การพิมพ์ จำกัด, 2554), 9.4 – 9.6.

เป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 2)วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน(The Adhocracy Culture) เป็นการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 3) วัฒนธรรมสายบังคับบัญชา(The Hierarchy Culture) เป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ และ4)วัฒนธรรมการตลาด (The Market Culture) เป็นการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการควบคุม และเสถียรภาพ ซึ่งคาเมรอนและควินน์ (Cameron and Quinn)ได้เสนอตัวแบบหลัก 6 ตัว เพื่อใช้ในการจำแนกประเภทของวัฒนธรรม ประกอบด้วยลักษณะโดดเด่นขององค์การ(dominant characteristic) ภาวะผู้นำในองค์การ(organizational leadership)การจัดการบุคลากร(management of employees) สิ่งยึดโยงองค์การ(organization glue) จุดเน้นของยุทธศาสตร์(strategic emphases) และเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จ(criteria of success) ซึ่งในแต่ละวัฒนธรรมมีลักษณะของตัวแปรในแต่ละตัวแปรแตกต่างกัน[35]

ความซับซ้อนและความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์ ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การนั้น การจัดประเภทของวัฒนธรรมองค์การจึงแปรผันตามปัจจัยพื้นฐานขององค์การและขึ้นอยู่กับมุมมองการศึกษาของนักวิชาการท่านนั้น

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การคือการแบ่งปันค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ พิธีการ แบบแผน และพฤติกรรมของกลุ่มคนในองค์การ ที่ถือปฏิบัติร่วมกันกระทั่งปรากฏเป็นลักษณะขององค์การ มีทั้งสามารถมองเห็นและซ่อนตัว วัฒนธรรมองค์การสามารถส่งอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นลักษณะระบบสังคมที่มีความเฉพาะเจาะจงขององค์การ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การย่อมต้องมีความซับซ้อนและมีความละเอียดอ่อน และผู้บริหารคือบุคคลสำคัญในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องศึกษาวัฒนธรรมองค์การด้วยความเข้าใจจึงสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้ประสบความสำเร็จ แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของชิว(Chew) เช็ง(Cheng) และลาซเซเรวิค(Lazarevic) ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการ

---

[35] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 244.

เปลี่ยนแปลงคือความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารส่งผลต่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล[36]

เป็นที่ทราบกันดีว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง(strong culture)มีความสำคัญมาก เมื่อค่านิยมทางวัฒนธรรมสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์การการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือจึงเป็นทางเลือกหนึ่ง ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการอภิปรายสามารถปรับตัวได้ การปรับตัวทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมุ่งความคิดไปที่การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวทางวัฒนธรรมมีจุดสนใจภายนอก พนักงานจะกำหนดความรับชอบต่องาน ซึ่งผลลัพธ์คือความมั่นใจและความรวดเร็ว ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ทุกคนต้องมีความเอาใจใส่อย่างมากเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย พนักงานต้องมีความผูกพันกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพนักงานต้องมีความตระหนักตั้งใจจริงว่าเป็นภาระหน้าที่ของทุกคน[37]เลวิน(Lewin)ศึกษาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ(Action Research) คือกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติ และศึกษาความรู้ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้กำหนดความต้องการอนาคตขององค์การได้ เทคนิคและการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญช่วยผู้บริหารละลายพฤติกรรมเดิม(น้ำแข็ง)ในองค์การไปสู่พฤติกรรมใหม่ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและคงความเปลี่ยนแปลงไว้เพื่อประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง ดังขั้นตอน 5 ขั้นดังนี้ 1)วินิจฉัยองค์การ 2)กำหนดความปรารถนาในอนาคต 3)ดำเนินการปฏิบัติ 4)ประเมินการปฏิบัติ และ 5)การวิจัยปฏิบัติการทางสถาบัน[38]

แมคเชนและกลินาว(McShane and Glinow)กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความแข็งแรงของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นเรื่องยากและไม่สามารถทำได้ในเวลาอันรวดเร็ว

---

[36] Mindy Man Min Chew, Joseph S.L. Cheng and Sonja Petrovic-Lanzarevic, “Management’ Role in Implementing Organizational Change,” Journal of Global Business and Technology 2,1, (Spring 2006): 58.

[37] Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 467-468.

[38] Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 322-323.

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ และสามารถดำเนินการด้วยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง4ประการ ดังต่อไปนี้ 1)การปฏิบัติการของผู้นำและนายทุนซึ่งเป็นต้นแบบของวัฒนธรรม โดยเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leader)ซึ่งมีการสื่อสารและการประกาศวิสัยทัศน์ 2)การกำหนดการให้รางวัลที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เป็นการกำหนดระบบการให้รางวัลทั้งระดับบุคคลและระดับทีม 3)สิ่งประดิษฐ์(artifact)ที่มีแนวทางเดียวกัน ได้แก่สิ่งประดิษฐ์ได้แก่สิ่งที่มองเห็นได้ วัฒนธรรมความร่วมมือคือการปรับเปลี่ยน และสร้างความเข้มแข็งให้กับสิ่งประดิษฐ์ที่เป็นเรื่องราวและพฤติกรรม ผู้นำแสดงบทบาทที่สร้างสรรค์ในฐานะสัญลักษณ์ของค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ต้องการการพัฒนาและธำรงไว้ 4)การคัดสรรและความเป็นสังคมต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ[39]

การเปลี่ยนไปของสถานการณ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมที่มีอยู่ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อม ความแตกต่างของที่ทำงาน และนวัตกรรมที่เทคโนโลยี ความต้องการพื้นฐานและค่านิยมพื้นฐานที่ขับเคลื่อนในองค์การต้องได้รับการทบทวน แต่การผสานความเป็นวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันนั้นเป็นเรื่องยากในการดำเนินการ[40] ทางเลือกหนึ่งของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องการเมื่อพนักงานมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การวิจัยระบุว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปได้แต่เป็นเรื่องยาก เหตุผลหนึ่งของความยากคือความเรื่องของฐานคติอยู่ระดับลึกที่สุดของวัฒนธรรมเป็นระดับที่ไม่รู้ตัว(unconscious) เพราะเป็นระดับที่พนักงานไม่สามารถเผชิญหน้ากันไม่สามารถโต้เถียงกัน เหตุผลอื่นคือของความยากคือการฝังลึกและบรรทัดฐานทางพฤติกรรมและรางวัลเป็นการเรียนรู้ที่ดีในความรู้สึกที่ว่าพนักงานต้องไม่เรียนรู้บรรทัดฐานเดิมพวกเขาสามารถเรียนรู้บรรทัดฐานใหม่ ผู้บริหารต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมควรพิจารณาวิธีธำรงวัฒนธรรมเป็นอันดับแรก[41]

---

[39] Ibid, 473-475.

[40] James Campbell Quick and Debra L. Nelson, Principles of Organizational Behavior, 7th ed. (China: South-Western, 2002), 537.

[41] Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 465-466.

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การคือการลดความเป็นวัฒนธรรมเดิมและสร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่[42] ขนาดและระดับของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเก่าและวัฒนธรรมใหม่ ตัวอย่างเช่นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นมีพนักงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่ความแตกต่างของค่านิยมทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเชิงลึกไปสู่วัฒนธรรมใหม่ต้องใช้เวลาหลายๆปี การจัดการที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารต้องเอาใจใส่ทุกๆรายละเอียดในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประเด็นหนึ่งคือเลือกเวลาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ผู้บริหารปรับปรุงการกระทำเมื่อถึงเวลาที่พิจารณาแล้วว่าเหมาะสมสำหรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเมื่อถึงสถานการณ์ที่มีความจำเป็นชัดเจน โอกาสที่เหมาะสมจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การต้องปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมสังคมที่เปลี่ยนไป หลายครั้งที่ต้องเปลี่ยนเพราะการดำเนินงานขององค์การย่ำแย่หรือต้องเผชิญกับอุปสรรคที่ชัดเจนเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารต้องไม่ทึกทักเองว่าทุกคนในองค์การจะร่วมแรงร่วมใจเต็มที่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำโน้มน้าวบุคคลในองค์การ เพราะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องแสดงวิสัยทัศน์ของวัฒนธรรมใหม่ ผู้บริหารต้องก้าวไปข้างหน้าด้วยความมั่นใจ ยืนหยัดและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ต้องมุ่งประเด็นไปที่ลักษณะหลายประการของวัฒนธรรมองค์การ เช่นอุดมคติ ค่านิยม และสัญลักษณ์ ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถปฏิบัติได้จริงตามความคาดหวัง นั่นหมายถึงวัฒนธรรมเดิมๆต้องถูกกำจัดออกไปทั้งหมด ผู้บริหารต้องทราบรากฐานของวัฒนธรรมเดิมและรักษาบางส่วนที่เป็นประโยชน์ไว้ เช่นความคุ้นเคยและความมั่นคงของพนักงาน[43] โดยที่ผู้บริหารระดับสูงต้องออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อควบคุมปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในเรื่องขนาดและความซับซ้อน[44] ค็อตเตอร์และเฮสเคทท์(Kotter and Heskett)เสนอกระบวนการพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งการปรับตัวทางวัฒนธรรม กล่าวว่ากระบวนการเริ่มต้นที่ภาวะผู้นำ ผู้นำต้องเป็น

---

[42] Joseph E. Champoux and Goldman D.L., Nonprofit Organizations Policy and Procedures Handbook (New York: John Wiley&Sons, 1993) in Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 84.

[43] Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 84-85.

[44] Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 217.

บุคคลที่สร้างสรรค์และดำเนินการในส่วนของวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ความร่วมมือที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ การแสดงวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาวนั้นเพื่ออธิบายสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต[45] โดยสรุปว่าตามความเห็นของค็อตเตอร์และเฮสเคทท์ (Kotter and Heskett)นั้นให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้นำซึ่งเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่วนคาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn)เสนอแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม6 ขั้นตอนดังนี้ 1)การวินิจฉัยและหาข้อสรุปร่วมเกี่ยวกับวัฒนธรรมในปัจจุบัน 2)วินิจฉัยและหาข้อสรุปร่วมสำหรับวัฒนธรรมในอนาคต 3)การกำหนดความหมาย 4)การสร้างเรื่องเล่า 5)การปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ และ6)การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องการการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่นควบคู่กันไป ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง สัญลักษณ์(ภาพลักษณ์ของวัฒนธรรมที่ต้องการส่งเสริม) ระบบ (ระบบการปฏิบัติงาน ระบบการประเมิน ระบบการคัดเลือก เป็นต้น) การพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ และทักษะในการจัดการ[46]

วัฒนธรรมองค์การนั้นแสดงบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่ใช่เรื่องง่ายในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและอาจนำมาซึ่งการต่อต้านอย่างรุนแรง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลต้องยืดหยุ่นนำมาซึ่งข้อได้เปรียบเมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่ไร้ประสิทธิผล ทำให้พนักงานมีความเครียดและกลับปฏิบัติตามค่านิยมวัฒนธรรมเดิมๆไม่สามารถธำรงวัฒนธรรมใหม่ได้ การสร้างวัฒนธรรมนั้นใช้เวลายาวนานจึงจะคงที่ การสร้างความผูกพันกับวัฒนธรรมใหม่และการให้รางวัลซึ่งเป็นแรงเสริมจึงมีความสำคัญต่อการธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมใหม่[47] ดูบริน(Dubrin)กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบกับพนักงานได้แก่การเปลี่ยนเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ การแข่งขัน ทรัพยากรมนุษย์และงบประมาณ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ1)การเปลี่ยนแปลงที่ระดับบุคคลและระดับองค์การ 2)ตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน(Lewin) ผู้บริหารต้องแนะนำ

---

[45] John P. Kotter and John L. Heskett in Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 84-85.

[46] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด, ม.ม.ป.), 256-260.

[47] John w. Slocum Jr. and Don Hellriegel, Principles of Organizational Behavior, 13th ed. (China: China Translation&Printing Services Limited. 2008), 526.

ช่วยเหลือและเน้นการมีส่วนร่วม 3)การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องทำความเข้าใจสาเหตุของการต่อต้านคือความกลัวผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา 4)การเพิ่มผลประโยชน์เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการเอาชนะที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบทางการบริหารจากการศึกษาองค์การเอกชนและองค์การสาธารณะ 32 แห่ง พบวิธีสนับสนุนการเพิ่มประโยชน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงคืออนุญาตให้อภิปรายและเจรจา ให้มีส่วนร่วมแสดงผลประโยชน์ทางการเงิน หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่มากเกินไป สร้างโอกาสให้พนักงานเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมที่สุด 5)การนำสู่การวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้Six Sigma(ยอมให้ผิดพลาด3.4โอกาสใน1ล้านโอกาส)เป็นจิตวิทยาการลดความสูญเสีย ปรับปรุงคุณภาพ ต้นทุนและเวลาในการทำงาน อย่างไรก็ดีโปรแกรมควรเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และ6)จัดการการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กรอบแนวคิด DICE แนวคิดนี้เสนอโดยเซอร์กิ้น(Sirkin) คีแนน(Keenan)และแจ็คสัน(Jackson) เป็นกรอบแนวคิดการจัดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย D(time Duration)คือช่วงเวลาการดำเนินการ I(Integrity of performance)คือการผสมผสานการปฏิบัติ C(Commitment of senior executives and staff) คือการสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับคณะทำงานและ E(Effort)คือความพยายามที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้มีสูตรคำนวณผลและสามารถส่งผลย้อนกับไปยังพนักงานได้[48]

นอกจากนี้แนวคิดของฟิวด์(Fields) พัฒนาแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)14ข้อของเด็มมิ่ง(Demming)เพื่อนำมาใช้ทางการศึกษาประกอบด้วย 1)การรู้จักธุรกิจของคุณ ว่าอะไรคือความพึงพอใจของลูกค้าและจะทำได้อย่างไร โดยมองในเชิงธุรกิจ 2)ยอมรับความจริงที่ว่าโลกคือการเปลี่ยนแปลงและพวกเราต้องเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำของเราและขยายความคิดนี้สู่วงกว้าง 3)ออกแบบวิธีการคุณภาพที่นำไปใช้กับบ้านและสิ่งแวดล้อมทางการศึกษา โดยต้องแน่ใจว่ามีเงื่อนไขที่เหมาะสมกับการเริ่มต้น 4)บำรุงรักษาความคาดหวังที่เกิดจากความภักดีและความเชื่อใจของพ่อแม่และผู้เกี่ยวข้องที่มีระดับสูงเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (input)ทั้งหมดในกระบวนการเรียนการสอน 5)มีการปรับปรุงในระดับบุคคล ครอบครัว สังคมอย่างมั่นคง 6)ฝึกอบรมให้เข้าถึงคุณภาพโดยรวม (total quality: TQ)ให้กับทุกคนในสังคมโรงเรียน 7)แบ่งปันภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานบนความรู้และความสามารถเป็นอันดับแรก และอำนาจตามหน้าที่(authority)เป็นอันดับสอง 8)จัดการความเสี่ยงโดยปราศจากความกลัวและมีการวางแผน

---

[48] Andrew Dubrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio: South Western, 2009), 282-287.

การสอนเพื่อปรับปรุงการศึกษา 9)หยุดยั้งอุปสรรคทั้งหลายที่มีอยู่ระหว่างคนที่ไม่สนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน 10)อนุญาตให้คนกำหนดเป้าหมาย ของตนเอง เป้าหมายของกลุ่ม และให้อำนาจการตัดสินที่เหมาะสม 11)เน้นการวิธีบริหาร การสอน และการเรียนรู้เชิงปริมาณ 12)สนับสนุนความรู้สึกการมีความรับผิดชอบร่วมและความเป็นเจ้าของ13)แสวงหา การรับและการใช้ข้อมูลที่มีความต่อเนื่องใหม่ๆ 14)ต่อสู้กับความตกต่ำของคุณภาพการศึกษาในสังคม การศึกษาต้องทำงานไปพร้อมกัน[49]

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สั่งสมในองค์การมาเป็นเวลานาน เมื่อความคิดหรือการปฏิบัติใดถือเป็นวัฒนธรรมองค์การขององค์การใดแล้ว ก็มักจะคงอยู่ค่อนข้างถาวร วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง(strong) มากเท่าใดก็จะยิ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะพนักงานในองค์การนั้น จะมีความคุ้นเคยกับความคิดหรือการปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในที่ทำงาน เมื่อเวลาและสถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนไป วัฒนธรรมขององค์การอาจจะล้าสมัยไม่สอดคล้องกับภาวการณ์ใหม่ๆ ดังนั้นผู้บริหารองค์การมีหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ แต่ก็เป็นเรื่องที่ยาก และจำเป็นต้องใช้เวลานานนับปีหรือหลายปีกว่าจะสามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การได้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้น จากสถานการณ์ต่อไปนี้เกิดวิกฤตอย่างรุนแรงต่อองค์การ(a dramatic crisis occurs) มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ (leadership change hands)องค์การยังใหม่และมีขนาดเล็ก(the organization in young and small)และองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ(the culture is weak) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ (The road to cultural change) ได้แก่1)วิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม ควรมีการเปลี่ยนแปลง 2)ชี้แจงกับพนักงานอย่างชัดเจนว่าองค์การจะไปไม่รอดหากไม่เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ 3)แต่งตั้งผู้นำหรือผู้บริหารคนใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ 4)ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์การ 4)นำเสนอเรื่องราวและพิธีการใหม่ๆเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่ และ 5)เปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกบุคลากร การปรับตัวสู่สังคม การประเมินผลและระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนค่านิยมใหม่[50]

ซาห์ทิ(Sathe) กล่าวถึงการแทรกแซงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ซึ่งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องแทรกแซง 5 วิธี ดังนี้ 1)วิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุดวิธีหนึ่งของการเปลี่ยนความ

---

[49] Hanson E. Mark, Educational Administration and Organizational Behavior, 5th ed. (New York: Pearson Education, Inc, 2003), 316-317.

[50] วิรัช สงวนวงศ์วาน ผู้แปล, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไซน่า, 2551), 167-169.

เชื่อและค่านิยมของคนก็คือ การเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นอย่างแรก 2)ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเห็นถึงคุณค่าธรรมชาติของการประพฤติในแนวทางใหม่ ให้ยินยอมที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตามกระบวนการของการแสดงเหตุผล 3)โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารคือวิธีที่ถูกใช้โดยผู้บริหารในการจูงใจพฤติกรรมใหม่ การสื่อสารทางวัฒนธรรมรวมถึงการประกาศ การบันทึก พิธี เรื่องราว เครื่องแต่งกายและรูปแบบอื่นๆของการสื่อสาร 4)สังคมของสมาชิกใหม่โดยการจ้างงานกับบุคคลบางคนซึ่งมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของบริษัทโดยสมบูรณ์ และ 5)วิธีแทรกแซงอันสุดท้ายคือการย้ายของสมาชิกผู้ซึ่งหันเหจากวัฒนธรรมให้ออกไปจากองค์การเสีย การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจึงจำเป็นต้องค่อยๆ เปลี่ยนแปลงคติฐานหรือค่านิยมซึ่งอยู่ภายในตัวคนเสียก่อน เพราะตัวคนนั้นยากที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงได้โดยวิธีสั่งการบังคับจากเบื้องบน จำต้องหันมาใช้วิธีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม (participate changes)โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วย แต่คงจะต้องใช้การเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างนาน[51]

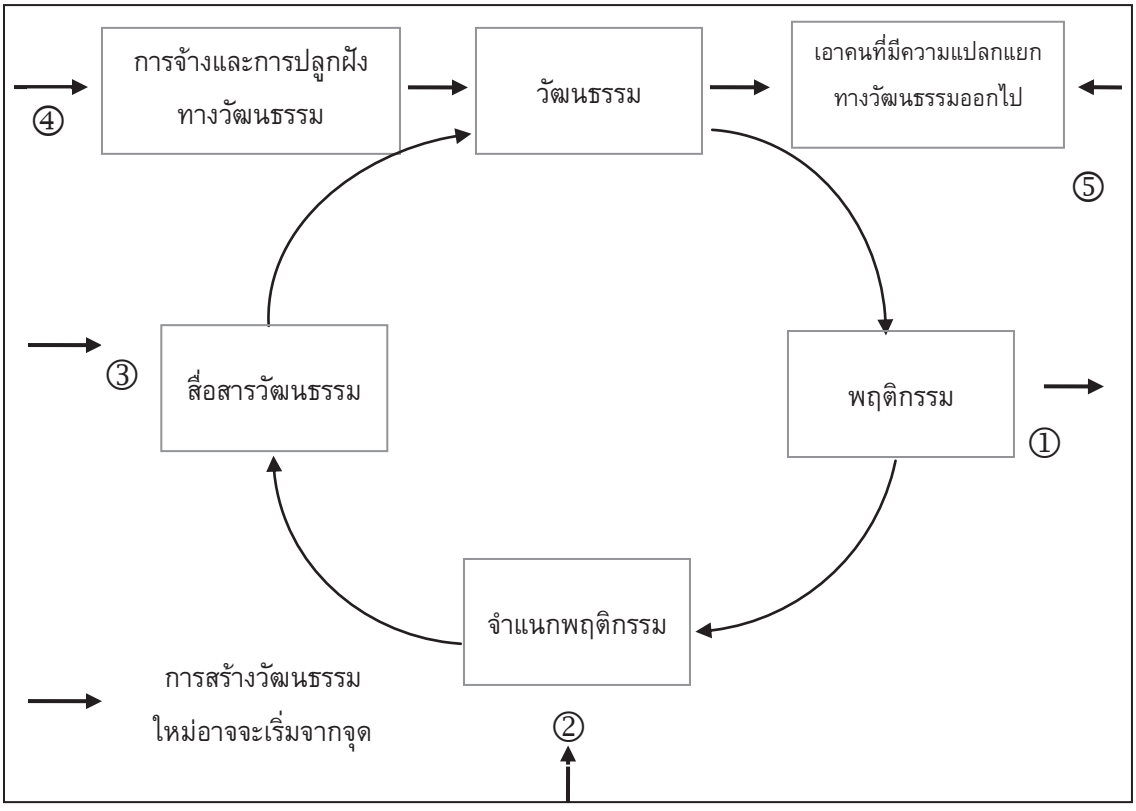
การเปลี่ยนวัฒนธรรมเดิมนั้นเป็นเรื่องยากกว่าการสร้างวัฒนธรรมใหม่ มี2เรื่องที่จำเป็นสำหรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การคือการสนับสนุนของผู้บริหารและการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับสูงนั้นต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและมีการสนับสนุนชัดเจน ต้องแสดงพฤติกรรมการสนับสนุน ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มต้นจากการเปลี่ยนตนเองก่อน ซึ่งสิ่งเหล่านี้นับเป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารและการฝึกอบรม เนื่องจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นสมาชิกในองค์กรต้องเข้าใจชัดเจนว่าพวกเขาต้องแบกรับความคาดหวังใดไว้บ้าง และต้องทราบว่าพฤติกรรมที่คาดหวังนั้นคืออะไร การฝึกอบรมนั้นจะช่วยทั้งเรื่องของการสื่อสารและการสอนพฤติกรรมใหม่ๆซึ่งเฮทฟิวด์ (Heathfield) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์แนะนำองค์ประกอบสำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การดังนี้1) การสร้างสรรค์ค่านิยมและความเชื่อใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม อาจแบ่งเป็นฝ่ายและกำหนดหัวข้อที่อาจเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม ในที่ทำงานที่มีผลกับการทำงานเพื่อการแสดงความเห็น 2)ฝึกปฏิบัติการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นการแจ้งให้

---

[51] Vijay Sathe, “How to Decipher and Change Corporate Culture”, in R.H. Kilman M.J. Saxton, R. Serpa, and Associates, Gaining Control of The Corporate Culture (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 245. อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่4 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2551), 408-410.

พนักงานทราบถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่สร้างความผูกพันและความสำเร็จร่วมให้เกิดกับพนักงาน 3)ทบทวนโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางกายภาพขององค์การนั้นมีความจำเป็นต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่ปรารถนา 4)กำหนดวิธีการให้รางวัลและการยอมรับคุณค่าเสียใหม่ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีการแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังและนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่ปรารถนา และ 5)ทบทวนระบบงานทั้งระบบเช่นระบบการสนับสนุนพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจัดการสมรรถนะและการคัดเลือกพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นแนวทางเดียวกัน[52]

การสร้างหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในทางบวกเป็นเรื่องยากแต่เป็นการท้าทายสำหรับผู้นำองค์การที่ต้องการให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์การ ซึ่งแคลูว์และเวอร์แมช์ค(Caluwe and Vermack) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในองค์การ 5 ขั้น ดังแผนภูมิที่2 คือ



แผนภูมิที่ 2 การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

[52] Susan Heathfield, “How to Change Your Culture: Organizational Culture Change” Leadership and Staffing (March 2009) [online], accessed 1 February 2010. Available from http://www.labmanager.com/articles.asp?ID=350

จากแผนภูมิที่ 2 การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเริ่มต้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การมีพฤติกรรมหลากหลายทั้งในการเป็นอยู่และการทำงาน จุดที่①ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางจะจำแนกพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นหรือพฤติกรรมที่ต้องการ และพฤติกรรมที่ไม่จำเป็นหรือพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ จุดที่②ต่อไปมีการเสริมแรงให้พฤติกรรมที่ต้องการ และพฤติกรรมที่ต้องการยังคงอยู่และให้พฤติกรรมที่ไม่ต้องการหมดไปหรือเปลี่ยนไปเป็นพฤติกรรมที่ต้องการโดยกระบวนการปรับปรุงพฤติกรรม จุดที่③สุดท้ายก็จะได้วัฒนธรรมทางบวกขององค์การ ส่วนจุดที่④เป็นจุดเริ่มต้นของการปลูกฝังทางวัฒนธรรมโดยมีการรับคนเข้าทำงานและจัดให้มีการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะให้การฝึกอบรมและการศึกษาทำให้คนเข้าสู่วัฒนธรรมขององค์การ คนใดมีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การก็จะอยู่ในองค์การต่อไป และเข้าสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมตามที่กล่าวแล้ว ส่วนที่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การไม่ได้ หรือมีพฤติกรรมแปลกแยกจากวัฒนธรรมองค์การหรือมีพฤติกรรมที่ไม่ต้องการก็จะถูกกำจัดออกไปจากองค์การในจุดที่⑤[53]

นอกจากนี้คัมมินส์และฮิวส์ได้เสนอแนะวิธีการ 6 ขั้นตอนของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ขั้นตอนแรกคือการพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนขึ้นมาคือการทำให้ภารกิจและเป้าหมายขององค์การมีความสำคัญ ขั้นตอนที่1 จะระบุจุดหมายที่องค์การต้องการไปให้ถึงการวิเคราะห์วัฒนธรรมในขณะนี้จะมีความสำคัญต่อขั้นตอนที่1การเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงและเป้าหมายขององค์การจะแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจำเป็นหรือไม่ ขั้นตอนที่ 2 จะเกี่ยวพันกับการสร้างความผูกพันของผู้บริหารต่อวัฒนธรรมใหม่ ขั้นตอนที่3 “การเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์” นั้นหมายความว่าผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นและปฏิบัติตามวัฒนธรรมใหม่ด้วยตนเอง ขั้นตอนที่3 นี้จะเกี่ยวพันกับการสนับสนุนคำพูดด้วยการกระทำของผู้บริหารระดับสูง นี้จะทำให้พนักงานจริงจังกับการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ขั้นตอนที่4 คุณลักษณะขององค์การจะถูกเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสะท้อนวัฒนธรรมที่ต้องการนี้ จะเกี่ยวพันกับโครงสร้างองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบข้อมูลและการควบคุม และสไตล์การบริหาร ถ้าวัฒนธรรมที่ต้องการคือการคิดค้นสิ่งใหม่แล้ว การให้รางวัลกับความคิดเห็นและการอดทนต่อความล้มเหลว

---

[53] Leon de Caluwe and Hans Vermack, Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003), อ้างถึงใน สุธรรม รัตนโชติ, พฤติกรรมองค์การและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ท้อป จำกัด, 2005), 40-41.

จะต้องแทรกซึมภายในบริษัท โครงสร้างต้องแบนลงที่อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะถูกมอบหมายไปยังระดับล่างมากขึ้น ลำดับความสำคัญจะต้องถูกเปลี่ยนแปลง จากหน้าที่ควบคุมไปยังการวิจัยและพัฒนาและการทดลอง บ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจะทำให้เกิดความยุ่งยากกับการคัดเลือกบุคคล ภายในขั้นตอนที่5 ผู้เข้ามาใหม่ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่จะถูกคัดเลือกและไม่สอดคล้องจะถูกปฏิเสธไป พนักงานบางคนไม่สามารถมารถปรับตัวได้และได้กลายเป็นปัญหา บุคคลเหล่านี้อาจจะถูกมอบหมายงานใหม่หรือถูกย้ายไปจากตำแหน่งงานเดิมของพวกเขา พนักงานไม่ควรจะถูกคัดเลือกอย่างระมัดระวังเพื่อที่จะให้มีมุมมองและทักษะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการ ขั้นตอนที่6จะเกี่ยวพันกับความรู้สึกทางจริยธรรมและกฎหมาย ค่านิยมที่เป็นจุดหมายของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมักจะเป็นคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย ความยุติธรรม และความมั่นคงของงาน ค่านิยมเหล่านี้ จะเป็นส่วนบุคคลมากและยุ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลง การเยียวยาทางกฎหมายมักจะถูกแสวงหาจากพนักงานที่ต่อต้านด้วย[54]

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมส่งผลให้เกิดการปรับตัวปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์การจะเริ่มจากการรับรู้และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการทางสังคม(socialization) นั่นคือ เรียนรู้ไปทีละน้อยและปรับตัวไปตามสิ่งที่เรียนรู้ โดยสมาชิกจะต้องแสดงบทบาทและมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสม เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การและอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข เกี่ยวกับเรื่องนี้สกาวรัตน์ อินทุสมิต ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยศึกษาการรับรู้วัฒนธรรม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นปัจเจกนิยม ด้านความเป็นกลุ่มนิยม และด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีการรับรู้ในด้านความเป็นกลุ่มนิยมสูงมาก ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่ดีจึงควรธำรงรักษาให้คงอยู่ต่อไป โดยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจนั้นอยู่ในระดับต่ำ จึงควรมีการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและพนักงานพร้อมทั้งกิจกรรมปฐมนิเทศก่อนรับพนักงานใหม่[55]

---

[54] สมยศ นาวีการ, <u>การบริหารและพฤติกรรมองค์การ</u>, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2546), 128-129.

[55] สกาวรัตน์ อินทุสมิต, “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543), 116-117.

ดีล และ เคนเนดี้(Deal and Kennedy)แนะนำว่าความเชื่อมโยงการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนนั้น ควรตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนด้วย เพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การปรับปรุงโรงเรียน คือต้องประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญที่สุดคือการระบุและยอมรับทิศทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการวัฒนธรรม[56] ดังเช่นงานวิจัยของเจริญ ศิริวงศ์เกี่ยวกับการปรับตัวด้านสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนเนื่องจากการอพยพ ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือคนในชุมชน เมื่อได้รับผลกระทบมีเหตุให้ต้องอพยพไปสู่ถิ่นฐานใหม่ จะมีการปรับตัวที่เริ่มต้นจากการรับรู้เรียนรู้ตัดสินใจทดลองและยอมรับผลการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น มีการเปลี่ยนแปลงจากความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกันแบบเครือญาติมาเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ต้องปรับตัว โดยการพึ่งพาอาศัยกันในชุมชนลดน้อยลง ด้านความมีส่วนร่วมในชุมชนก็ลดน้อยลง มีการยอมรับความทันสมัย ระบบสาธารณูปโภคที่สมบูรณ์ ส่งผลให้เกิดค่านิยม บริโภคนิยมและความทันสมัยที่ใช้เงินเป็นปัจจัยหลัก มีรูปแบบการปรับตัวไปสู่รูปแบบที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจโดยมองข้ามผลกระทบทางสังคมของชุมชน[57] พอร์เตอร์(Porter)ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การว่ากระทำได้ 3 แบบ ดังนี้ 1)เปลี่ยนแปลงบุคคลซึ่งทำงานในองค์การ 2)เปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบในองค์การ และ 3)เปลี่ยนแปลงบรรยากาศและลักษณะซึ่งประกอบกันเป็นองค์การ วิธีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 แบบนี้ใช้เทคนิคที่ต่างกันหวังผลต่างกัน ตลอดจนตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ต่างกัน อาจสรุปได้ดังตารางที่ 1 [58]

---

[56] Jon Prosser, School Culture (London: Paul Chapman Publication Data, 1999), 4.

[57] เจริญ ศิริวงศ์ “การปรับตัวด้านสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนเนื่องจากการอพยพ” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543), 98-104.

[58] อรุณ รักธรรม, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2525), 225-226, อ้างถึงใน สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 48-49.

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงองค์การของพอร์เตอร์

แนวทางในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์การ
1. บุคคล	- การศึกษา - การฝึกฝนอบรม - การปรับตัวในสังคม - การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ	การปรับปรุงให้ดีขึ้นในด้าน - ทักษะ - ทัศนคติ - การจูงใจในบุคคล	พฤติกรรมขององค์การส่วนใหญ่แล้วจะถูกตัดสินโดยลักษณะของบุคคลซึ่งประกอบเป็นองค์การนั้น
2. โครงสร้างและระบบ องค์ก	การดัดแปลงในเรื่องของการฝึกงาน วิธีปฏิบัติและนโยบายขององค์การเพื่อให้มีผลต่องานที่บุคคลทำ	ก่อให้เกิดสภาพของพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการ เมื่อมีการตอบแทนหรือให้รางวัลซึ่งทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายง่ายขึ้น	พฤติกรรมขององค์การส่วนใหญ่จะถูกตัดสินโดยลักษณะของสถานการณ์ต่างๆในองค์การที่บุคคลนั้นๆร่วมอยู่
3. บรรยากาศในองค์การและแบบของมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	นำเทคนิคจากประสบการณ์มาช่วยเพิ่มความรู้สึกที่ดีกับสังคม และช่วยเหลือให้รู้ถึงการปฏิบัติต่อผู้อื่นให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ	ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีขึ้นในด้าน - ความไว้ใจและความเปิดเผยที่มากขึ้นระหว่างกัน - ลดความขัดแย้งทางด้านสังคมและระหว่างคู่แข่งขัน	พฤติกรรมขององค์การส่วนใหญ่จะถูกตัดสินโดยอารมณ์จิตใจ และกระบวนการทางสังคม ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

องค์การตั้งขึ้นมาได้ระยะหนึ่งย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ได้แก่ การเติบโตขององค์การ การขยายขนาดขององค์การให้ใหญ่ขึ้นมีบุคลากรมากขึ้น หรือในทางตรงกันข้ามองค์การอาจค่อยๆเสื่อมลงขนาดเล็กลงมีบุคลากรลดลงการดำเนินกิจการซบเซาหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ องค์การของทางราชการอาจมองเห็นไม่ชัดเจนนักแต่องค์การด้านธุรกิจจะมองเห็นความเปลี่ยนแปลงชัดเจน บางบริษัทเมื่อตั้งขึ้นไม่นานก็เจริญเติบโต บางบริษัทอาจเล็กลงเพราะดำเนินธุรกิจผิดพลาด ขาดทุนและต้องยุบไปในที่สุด[59] นักจิตวิทยาองค์การให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การนั้นจะยากหรือง่ายนั้นขึ้นอยู่กับว่ามีการหยั่งรากและแพร่ขยายกระจายไปได้อย่างกว้างขวางมากน้อยเพียงใดในองค์การนั้นๆ การวิจัยในเรื่อง

[59] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 44-45.

ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมก็อยู่ในวงจำกัด เพราะมีความยากในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่และจะทำให้มีความซับซ้อนมากขึ้น เมื่อได้มีการพยายามที่จะนำการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่สำคัญมาเกี่ยวข้อง หัวข้อที่มักปรากฏอยู่ในการอภิปรายถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในแวดวงวิชาการก็คือ

วัฒนธรรมเป็นเรื่องยากที่จะอธิบายและยังคงหลบซ่อนอยู่ตัวของวัฒนธรรมเองไม่สามารถถูกวินิจฉัยจัดการและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าเทียม

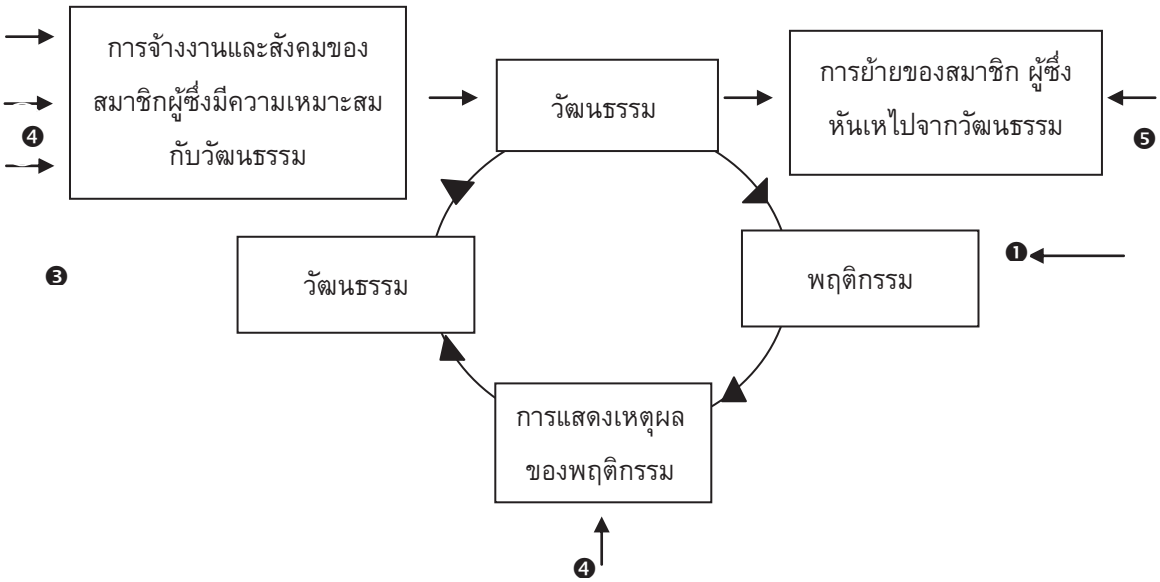
วัฒนธรรมมีการใช้เทคนิคที่ยากความชำนาญที่หาได้ยากและต้องใช้เวลาในการพิจารณาเพื่อเข้าใจในตัววัฒนธรรม และยังต้องใช้เวลาเพิ่มมากขึ้นในการที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ความพยายามที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมอย่างรอบคอบจึงยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

วัฒนธรรมใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนคนตลอดช่วงเวลาของความยากลำบาก และยังช่วยปกป้องจากความวิตกกังวล ทางหนึ่งที่วัฒนธรรมยังคงทำก็คือทำให้มีความต่อเนื่องและมีความมั่นคงของวัฒนธรรม เพราะตามธรรมชาติของคนเราจะพยายามขัดขวางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

ทั้ง 3 ทัศนะเหล่านี้ที่กล่าวมาเป็นผลทำให้ผู้บริหาร ซึ่งรู้สึกสนใจและพยายามที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม จักต้องเผชิญกับงานที่ยากและท้าทายความสามารถ อย่างไรก็ตามก็ยังมีผู้บริหารที่กล้าหาญมีความเชื่อว่าเขาสามารถที่จะแทรกแซง และทำการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้ สิ่งแรกที่จะต้องทำก็คือต้องกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดแจ้ง จะนำพาองค์การมุ่งไปในทิศทางใด ด้วยวิธีการอย่างไร ในขณะเดียวกันต้องรู้ถึงจุดสำคัญของการแทรกแซงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมดังแผนภูมิที่ 3 [60]

---

[60] Vijay Sathe, “How to Decipher and Change Corporate culture”, in R.H. Kilman M.J.Saxton,R. Serpa. and Associates, Gaining Control of The Corporate Culture (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 245, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2554), 9-10.



แผนภูมิที่ 3 การแทรกแซงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

การแทรกแซงที่1 วิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุดวิธีหนึ่งของการเปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมของคนก็คือ การเปลี่ยนพฤติกรรมของเขาเป็นอย่างแรก การแทรกแซงที่2ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเห็นถึงคุณค่าธรรมชาติของการประพฤติในแนวทางใหม่ ยินยอมที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตามกระบวนการของการแสดงเหตุผล การแทรกแซงที่3โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารคือวิธีที่ถูกใช้โดยผู้บริหารในการจูงใจพฤติกรรมใหม่การสื่อสารทางวัฒนธรรมรวมถึงการประกาศ การบันทึก พิธี เรื่องราว เครื่องแต่งกายและรูปแบบอื่นๆ ของการสื่อสาร การแทรกแซงที่4สังคมของสมาชิกใหม่โดยการจ้างงานกับบุคคลบางคนซึ่งมีความเหมาะกับวัฒนธรรมของบริษัทโดยสมบูรณ์ การแทรกแซงที่5วิธีแทรกแซงอันสุดท้ายก็โดยการย้ายของสมาชิกผู้ซึ่งหันเหจากวัฒนธรรมให้ออกไปจากองค์การเสียเลย การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การได้นั้นจำเป็นต้องค่อยๆ เปลี่ยนแปลงคติฐานหรือค่านิยมซึ่งอยู่ภายในตัวของคนเสียก่อน เพราะตัวคนนั้นยากที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงได้โดยวิธีการสั่งการบังคับจากเบื้องบน จึงต้องหันมาใช้วิธีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม[61]

การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจแยกวิเคราะห์ได้ 3 แบบดังนี้

[61] วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัช การพิมพ์ จำกัด, 2554), 9.9 – 9.10.

1. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในองค์การ องค์การที่ก่อตั้งขึ้นแล้วย่อมเจริญเติบโตขึ้น หรือบางครั้งอาจประสบปัญหาเป็นครั้งคราวและอาจเสื่อมไปในที่สุด ดังนั้นจึงควรหาทางปรับปรุงองค์การเพื่อรักษาองค์การให้เจริญก้าวหน้าตลอดไป นั่นคือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง หรือเปลี่ยนผู้บริหารระดับรองลงไป หรืออาจเปลี่ยนแปลงบุคคลปฏิบัติการเพื่อให้องค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ การจัดรูปแบบองค์การใหม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์การธุรกิจ ซึ่งมักจะทำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเงิน เช่น ยอดขายตกต่ำ บริษัทประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันมาหลายปี เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยี เช่นการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ จึงเป็นเหตุให้มีการปรับปรุงองค์การเพื่อให้สอดรับกับเทคโนโลยีใหม่นั้น ตัวอย่างเช่น การจ้างบริษัทรับทำความสะอาดเป็นรายปีแทนที่จะจ้างคนงานประจำทำความสะอาด เป็นต้น[62] และสิ่งที่ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปเกิดจากปัจจัย 2 ประเภทใหญ่ๆ คือปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ 1)สภาพเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจรุ่งเรือง องค์การธุรกิจย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญขึ้น ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจซบเซา คนว่างงานมาก องค์การย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เล็กลงหรือยกเลิกไปในที่สุด 2)การเมือง การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยๆหรือเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองประเทศย่อมมีอิทธิพล ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งภาระหน้าที่ขององค์การและบุคคลในองค์การ องค์การบางแห่งอาจยกเลิกไป 3)สภาพสังคมหมายถึงประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อของประชาชนย่อมกระทบต่อองค์การมีอิทธิพลทำให้องค์การเปลี่ยนไป แต่อาจมองเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก4)กฎหมายที่เปลี่ยนไปหรือประกาศใช้ใหม่ย่อมกระทบต่อองค์การโดยตรงและชัดเจน บางองค์การอาจถึงกับยุบไป เช่นกฎหมายห้ามส่งไม้ออกนอกประเทศ บริษัทที่ดำเนินการค้าส่งไม้ออกนอกประเทศย่อมต้องยกเลิกไปหรือเปลี่ยนกิจการค้าใหม่ เป็นต้น 5)เทคโนโลยีความรู้ทางด้านการจัดการ การผลิต หรือเครื่องมือ เครื่องจักรใหม่ๆ ที่ทันสมัยย่อมทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน องค์การใดไม่ปรับตัวไม่นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ก็ย่อมจะล้าหลังและพ่ายแพ้ในการแข่งขัน

---

[62] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 48.

เพราะไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงหรือไม่สามารถบริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า 6)คู่แข่งขันโดยเฉพาะในด้านธุรกิจมีการแข่งขันสูงมากต้องปรับปรุงองค์การให้สู้กับคู่แข่งขันได้หรือเหนือกว่า

นอกจากนี้ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ได้แก่ 1)องค์การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไป ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานเป็นเหตุให้ยกเลิกตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมและสร้างงานขึ้นมาใหม่ บางกรณีคนอาจล้นงานดังนั้นจึงจำเป็นต้องลดคนงานลง 2)ความสัมพันธ์ภายในองค์การของหน่วยงานย่อยต่างๆ เกิดปัญหาไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงานใหม่เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆได้ดียิ่งขึ้น 3)หน้าที่การงานบางอย่างล้าสมัยไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป จึงต้องยกเลิกไปหรือเปลี่ยนแปลงใหม่ 4)การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ๆมาใช้แทนแรงงานคนทำให้การดำเนินงานรวดเร็วและลดต้นทุน 5)การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การตามมา เนื่องจากนโยบายของผู้บริหารเปลี่ยนไป 6)บุคคลในองค์การเปลี่ยนแปลง เช่นการลาออก การแต่งงาน การย้ายหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์การอีกด้วย เช่นในระยะที่องค์การก่อตั้งใหม่ย่อมจะมีแต่คนหนุ่มสาวเข้าทำงาน พอผ่านไประยะหนึ่งคนหนุ่มสาวเหล่านั้นจะสูงอายุขึ้น ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานย่อมแปรเปลี่ยนไป เป็นต้นและเมื่อองค์การขยายตัวขึ้น ฝ่ายบริหารก็ควรปรับปรุงโครงสร้างองค์การเสียใหม่ การขยายตัวขององค์การอาจทำได้ 2 แบบดังนี้ 1)การขยายโครงสร้างในแนวดิ่ง เป็นการแบ่งหน่วยงานหนึ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยตามปริมาณงานที่มากขึ้น 2)การขยายโครงสร้างในแนวนอน เป็นการเพิ่มหน่วยงานในระดับเดียวกัน เพราะองค์การขยายงานมากขึ้น นอกจากจะเปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนกระบวนการ และพัฒนาหรือเปลี่ยนบุคลากรแล้ว การดำเนินงานหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำทั้งระดับองค์การและระดับบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญๆที่จะต้องทำดังนี้

1. การนำทาง(navigation) ต้องมีการวางแผนกำหนดทิศทาง เพื่อให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินผลเป็นระยะ และแสดงให้เห็นว่ากำลังก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2. ภาวะผู้นำ (leadership) ต้องสร้างผู้นำหรือผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำอย่างแท้จริง เป็นที่ศรัทธาและยอมรับของพนักงาน

3. การเสริมสร้างพลัง (enablement) คือการสร้างความพร้อมทั้งในด้านศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นให้แก่องค์การและบุคลากร เช่นการสร้างทักษะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน การสนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เป็นต้น

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง(ownership) สร้างความรู้สึกร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกระดับของการเปลี่ยนแปลง โดยสื่อสารทำความเข้าใจด้วยการประชุม ชี้แจง ใช้เอกสารหรือเสียงตามสาย และให้โอกาสพนักงานเข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการใหม่ๆ[63]

ไชน์(Schein)กล่าวถึงขั้นตอนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมประกอบด้วย 1)การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเริ่มจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ และการสร้างค่านิยมร่วมและพฤติกรรมที่จำเป็นในการทำงาน วิสัยทัศน์คือเป้าหมายและทิศทางสำหรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม 2)การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและความสามารถรับแรงต้านการเปลี่ยนแปลง 3)ผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารวัฒนธรรมใหม่เพื่อการปฏิบัติ ต้องระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน 4)ปรับองค์การเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ได้แก่โครงสร้างองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบควบคุม ระบบข้อมูล และรูปแบบการบริหาร เพราะลักษณะเหล่านี้จะสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมของวัฒนธรรมใหม่ 5)ให้โอกาสสมาชิกมีส่วนในการกำหนดขอบเขตพฤติกรรมของวัฒนธรรมใหม่ 6)การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมควรให้ความสำคัญกับความเครียดระหว่างความสนใจของบุคคล และกลุ่ม เกี่ยวกับจริยธรรมและปัญหาทางกฎหมายในทางปฏิบัติ ซึ่งจะเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเมื่อองค์การพยายามที่จะสนับสนุนความสำเร็จของการเกิดค่านิยมทางวัฒนธรรม การควบคุม การปฏิบัติที่เสมอภาค และความมั่นคงในหน้าที่การงาน[64]
กรีนวาล์ด(Greenwald)กล่าวถึงเทคนิคการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2 รูปแบบ รูปแบบแรกเน้น

---

[63] เรื่องเดียวกัน, 45-52.

[64] Schein, in Thomas G. Cummings and Christopher G. Workey, Organization Development & Change (Canada: Nelson Education Ltd., 2009), 526-528.

ความร่วมมือระหว่างสมาชิกสำหรับเป้าหมายในการปรับปรุงองค์การ รูปแบบที่สองเน้นการกำหนดทิศทางของผู้บริหารในการเผชิญทั้งแบบบุคคลและแบบกลุ่ม (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงความสามารถขององค์การ โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ โดยเน้นการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มพนักงาน เป้าหมายของการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ องค์การอาจพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อปรับปรุงการสนับสนุนระบบติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้นให้เหมาะสมกับเงื่อนไขแวดล้อม นักวิจัยทางการบริหารได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินการพัฒนาองค์การในช่วงศตวรรษที่ 20 พบว่ามีหลักการสำคัญ 3 ข้อที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์การ คือ

1) การรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาการรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและการสร้างความสอดคล้องในองค์การเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาองค์การ ภายใต้การดำเนินการ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงประสบการณ์และแนวคิดของบุคคลที่ส่งผลต่อลักษณะเฉพาะของปัญหาและการสร้างสรรค์แนวทางแก้ไข ซึ่งบ่อยครั้งที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่แตกต่างจากปกติ กลุ่มแก้ไขปัญหาและสร้างความสอดคล้องต้องการข้อมูลที่สมบูรณ์ขององค์การ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล

2) ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การนั้นหวังผลการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เป็นมากกว่าการประชุมของกลุ่มคน บุคคลหรือกลุ่มคนเฉพาะจะได้รับการสร้างเสริมพลังอำนาจพิเศษในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น บุคคลที่เหมาะสมควรเป็นคนภายในองค์การที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการแก้ไขปัญหา อาจกำหนดในรูปการรายงานผลการอภิปรายกลุ่มไปยังฝ่ายบริหารระดับสูงกว่าหรือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ บุคคล หรือกลุ่มที่ได้รับมอบหมายในการระบุปัญหา สำหรับกำหนดแนวทางแก้ไขและผลักดันให้เกิดการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยจ้างคนจากนอกองค์การ กลุ่มคนเหล่านี้คือตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงโดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงภายใน ผู้บริหารต้องกำหนดบทบาทให้ชัดเจน เพราะส่วนหนึ่งของความสำเร็จขึ้นอยู่กับความเต็มใจในการดำเนินการ ซึ่งผู้บริหารต้องมอบความไว้เนื้อเชื่อใจ ยอมรับข้อแนะนำและการดำเนินการของพวกเขา แผนการพื้นฐานที่กำหนดจากปัจจัยนำเข้าส่งผลถึงโอกาสในการประสบความสำเร็จ และควรมีที่ปรึกษาที่เข้าใจความรู้สึกและสามารถสะท้อนความคิดเห็น และความสนใจ

3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการคือการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอาจทำสัญญากับที่ปรึกษานอกองค์การเพื่อดำเนินการวิจัย การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลที่สำคัญกับขั้นดำเนินการในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และสะท้อนผลกลับไปยังตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การวิจัยเชิงปฏิบัติการเริ่มจากการกำหนดปัญหา เมื่อทราบปัญหาแล้วจึงดำเนินการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันกับการกำหนดทางเลือก เพื่อแก้ปัญหา สุดท้ายนักวิจัยประเมินผลกระทบของการออกแบบการแทรกแซงองค์การที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง[65] ในเรื่องนี้ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริกล่าวว่าการทำวิจัยปฏิบัติการ(action research) มักจะอ้างถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบโดยมีการเก็บรวมรวมข้อมูล มีการคัดเลือกข้อมูลเพื่อการประมวลผล จากนั้นจึงสามารถที่จะวิเคราะห์ข้อมูลได้ ข้อสำคัญของกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์จำเป็นจะต้องใช้เทคนิค และการจัดการเกี่ยวกับการวางแผนเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการวางแผน กระบวนการในการทำวิจัยประกอบด้วย1)การวินิจฉัย(diagnosis) 2)การวิเคราะห์(analysis) 3)การป้อนกลับ(feedback) 4)การกระทำหรือการปฏิบัติ(action) และ5)การประเมินผล (evaluation)[66]

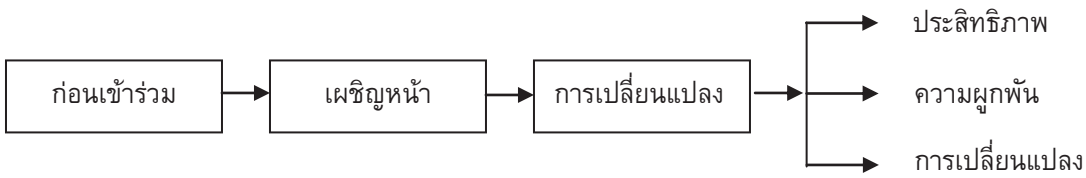
ร็อบบินส์(Robbins) เห็นว่าเมื่อมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาแล้วเป็นการยากที่จะถูกกำจัดออกไปได้โดยง่าย ในระยะแรกพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่องค์การจะไม่สามารถเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากยังไม่มีความคุ้นเคย พนักงานใหม่มักจะมีความขัดแย้งทางความเชื่อและธรรมเนียมการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน องค์การต้องการช่วยพนักงานใหม่ได้ปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรม ขั้นตอนในการปฏิบัติตัวนี้เราเรียกว่าสังคมสามารถแบ่งขั้นตอนออกได้เป็น 3 ขั้นตอนคือ ก่อนเข้าร่วมเผชิญหน้าและเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนแรกเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนที่สมาชิกจะเข้าร่วมองค์การ ขั้นตอนที่สองพนักงานใหม่จะดูว่าองค์การมีลักษณะอย่างไร ส่วนขั้นตอนที่สามจะมีการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวที่เกิดขึ้นพนักงานใหม่จะทำงานและดำเนินบทบาทตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ทั้ง 3 ตอนนี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานใหม่ มีผลต่อความสำนึกและความรับผิดชอบ

---

[65] Howard P. Greenwald, Organizations: Management Without Control (California: Sage Publications, Inc, 2008), 321-323.

[66] ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนธัชการพิมพ์จำกัด, 2550), 346.

ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีผลต่อการตัดสินใจว่าจะอยู่กับองค์การนี้หรือไม่ ดังแผนภูมิที่ 4 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม



แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

ขั้นตอนแรก คือขั้นตอนก่อนเข้าร่วมแต่ละคนจะมีค่านิยม ทัศนคติและความคาดหวังส่วนตัวแต่ละคนอยู่ รวมทั้งงานที่จะทำให้องค์การด้วย ขั้นตอนที่สองเมื่อได้เข้ามาในองค์การแล้ว ขั้นต่อไปก็คือการเผชิญหน้า ในขั้นนี้จะมีความคาดหวังในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และเรื่องทั่วๆไปขององค์การ ถ้าการคาดหวังนี้ถูกพิสูจน์ออกมาว่ามากหรือน้อยเกินไป ขั้นตอนการเผชิญหน้าก็จะดำเนินการซ้ำอีก อย่างไรก็ตามสิ่งนี้ไม่ค่อยเกิดขึ้นบ่อยนัก เมื่อการคาดหวังแตกต่างจากความเป็นจริง คือมีการคาดหวังน้อยเกินก็จะลดโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์เผชิญหน้ากันของสมาชิกองค์การ ขั้นตอนที่สามเป็นขั้นตอนสุดท้าย คือการเปลี่ยนแปลงสมาชิกใหม่ ต้องทำงานในระหว่างที่อยู่ในขั้นตอนการเผชิญหน้ากันอยู่บ่อยๆ ก็อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จก็จะมีผลทางด้านบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงานใหม่ และมีความผูกพันต่อองค์การลดภาวการณ์ออกจากองค์การ สอดคล้องกับผลวิจัยของเซเลพ(Celep) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ของตัวแปรความผูกพันต่อโรงเรียน กลุ่มงานและประสบการณ์ในการสอน เพราะครูที่มีส่วนร่วมในการเลือกวิชาที่สอน ตระหนังถึงคุณค่าวิชาชีพสำคัญกว่าคุณค่าทางวิชาชีพอื่นเต็มใจกับการทำงานในฐานะครูและไม่มีปัญหาทางเศรษฐกิจ ครูใช้เวลาช่วงหยุดพักเพื่อทำความเข้าใจผู้อื่นในฐานะเพื่อนสนิท และมีสัมพันธภาพใกล้ชิดเป็นเหตุผลให้มีความผูกพันต่อกลุ่มงานสูงขึ้น และพบว่าสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การของครู ครูมีความภูมิใจที่เป็นหนึ่งของโรงเรียนและกลุ่มงาน นอกจากนี้ความผูกพันของครูต่อคุณค่าทางวิชาชีพเป็นสาเหตุให้ระดับความผูกพันต่องานสอนเพิ่มขึ้น ผลิตผลของครูเกี่ยวกับกิจกรรมการสอน

ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและต่อวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมกับงานบริหารส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นด้วย[67]

จากขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงของการเข้าสู่สังคมในองค์การจะสมบูรณ์ได้ ก็ต่อเมื่อสมาชิกรู้สึกผ่อนคลายในองค์การและในงานของพวกเขา ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการหลักการขององค์การ ยอมรับในค่านิยมหลักขององค์การ สมาชิกใหม่จะรู้สึกมีความมั่นใจและดูว่าตัวเองมีคุณค่ากับมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งส่งผลให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและเข้าใจในระบบตลอดจนรู้ถึงกฎระเบียบ หลังจากได้เข้าสู่สังคมองค์การแล้วการปฏิบัติของผู้บริหารสูงสุดจะเป็นผู้กำหนดว่าวัฒนธรรมใดเป็นสิ่งที่ยอมรับ และวัฒนธรรมใดเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับ ส่วนพนักงานนั้นสภาพของสังคมในองค์การจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งที่สำคัญ 2 ประการ คือประการแรก ได้แก่ค่านิยมของพนักงานใหม่กับระดับความสำเร็จ และขั้นตอนของการคัดเลือกขององค์การ ประการที่สองได้แก่ ความชอบของผู้บริหารสูงสุดที่มีต่อวิธีการทางสังคมในองค์การ และกำหนดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ และสร้างค่านิยมหลักในองค์การจนยอมรับเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติขององค์การ จนในที่สุดกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ปฏิบัติในองค์การสืบต่อกันมา[68]

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความแม่นยำในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ บ่อยครั้งที่ผู้จัดการการเปลี่ยนแปลงเน้นการจัดการความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียว ลืมศึกษาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลและองค์การรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ก่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลง ต้องเข้าใจผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนแรกทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1.รวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง ผลสืบเนื่องที่อาจ

---

[67] Cevat Celep, "Teacher' Organizational Commitment in Educational Organizations," Trakya University Edirne, Turkey [online], accessed 5 November 2010. Available from www. Nationalforum.com.

[68] Stephen P. Robbins, Organization Behavior (New Jersey: Prentice–Hall Inc, 2000), 242. อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2554), 9.11-9.12.

เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง 1.1สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงพิจารณาได้จากปัจจัยภายในได้แก่ กลยุทธ์ ปัจจัยความสำเร็จ โครงสร้างองค์การ กระบวนการดำเนินงาน คณะทำงาน สมรรถนะบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม นโยบายรัฐบาล กฎหมาย เทคโนโลยี ประชากร ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้แข่งขัน ผู้ร่วมกิจการรายใหม่ 1.2 รายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงเป็นการวิเคราะห์สิ่งที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการขั้นนี้ต้องการเปลี่ยนแปลงใน 1)ระดับความร่วมมือเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับนโยบายหรือระดับโครงสร้าง 2)ระดับกระบวนการเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อกำหนดการดำเนินการ 3)ระดับบุคคลเกี่ยวกับทักษะของบุคคล ได้แก่การแนะนำเทคโนโลยีใหม่พนักงานต้องฝึกปฏิบัติเพื่อใช้เทคโนโลยีใหม่ 1.3ผลกระจากการเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ต้องพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งผลกระทบทางบวกและทางลบเป็นการคาดประมาณเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ 2. การระบุปัญหาและความเครียดต้องตรวจสอบกลุ่มและจัดการความเครียดที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคล เป็นกิจกรรมที่ช่วยการจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง ปัญหาจะแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ ในประเด็นของปัญหาที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารการเสียผลประโยชน์ วัฒนธรรม ทิศทางที่ไม่ชัดเจน ขาดแคลนทรัพยากร ข้อมูลทรัพยากรและภาระงาน

ขั้นที่สอง: การวิเคราะห์ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่1)การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาระดับอิทธิที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบ วิเคราะห์ผลกระทบในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์การ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายนั้นนำมาซึ่งความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวมีระดับความสำคัญที่แตกต่างกัน ควรมีวิธีการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นด้วยการควบคุมหรือลดระดับลงหรือเกิดขึ้นในระยะสั้นที่สุด โดยการบันทึกความเสี่ยงที่สำคัญๆ และโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและวิเคราะห์ผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่มีต่อต้นทุน คุณภาพและเวลา ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อกำหนดวิธีลดความน่าเป็นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และควรจัดลำดับความสำคัญบนพื้นฐานของเงื่อนไขที่ชัดเจน 3)การวิเคราะห์การสื่อสารได้แก่การจำแนกปัญหาของการสื่อสารประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ผู้ส่งข้อมูล ผู้รับข้อมูล ข้อความที่ต้องการสื่อสารและผลลัพธ์ที่คาดหวังของการติดต่อสื่อสาร

ขั้นที่สาม: การวางแผนอย่างสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย1)กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ข้อมูลพื้นฐานที่ควรคำนึงถึงคือปัจจัยเสี่ยง รายละเอียดของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงก่อนการเปลี่ยนแปลง วิธีป้องกันความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงหลัง การเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบ 2)กลยุทธ์การสื่อสารเป้าหมายสำคัญของการสื่อสาร คือ เพื่อให้เกิดการยอมรับข้อมูล สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ และความยั่งยืนของการดำเนินการ 3)กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 3.1แผนปฏิบัติการที่แสดงเป้าหมายแนวทางจัดการความเสี่ยง หัวข้อการสื่อสาร ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน 3.2แผนการจัดการทรัพยากร เพื่อวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็น ได้แก่งบประมาณ กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบของแต่ละกิจกรรม 3.3แผนระดับสูงสุดประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการเปลี่ยนแปลง ระยะของกิจกรรมและความเชื่อมโยงของกิจกรรม 3.4การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นหน่วยงานในการสนับสนุนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง และจัดการการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่กำหนดไว้

ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1)ความผูกพันของฝ่ายบริหารระดับสูงไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดสำเร็จได้จากฐานพีระมิดโดยปราศจากการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ 2)การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามลำดับบังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นนโยบายงบประมาณและบุคคล 3)การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบแต่คงไว้ซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและทั่วถึงทั้งองค์การ 4)การติดตามความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั้งเริ่มต้นและหลังการเปลี่ยนแปลง การกำกับติดตามอย่างเหมาะสมจึงเป็นกิจกรรมสำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ และ 5)การจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพทรัพยากรหมายถึงคน งบประมาณ และเวลาสำหรับการเปลี่ยนแปลง และสิ่งสำคัญที่สุดคือความร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์การ[69]

คัมมินส์และวอร์เล่ย์(Cummings and Worley) กล่าวถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้นประกอบด้วยด้วย 5 ประการ คือ

1. การจูงใจการเปลี่ยนแปลง(motivation change) โดยการสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการเอาชนะแรงต้านการเปลี่ยนแปลง

---

[69] Thana Siriwallop, Organizational Change Management (Bangkok: The Post Publishing Public Company Limited. 2009), 10-48.

2. การสร้างวิสัยทัศน์(creating a vision) โดยการสร้างความผูกพันกับวิสัยทัศน์ใหม่และอธิบายอนาคตขององค์การที่ปรารถนา

3. การพัฒนาการสนับสนุนทางการเมือง (developing political support) โดยการประเมินความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแสดงถึงการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งอิทธิพลของบุคคลกลุ่มนี้

4. การจัดการการส่งต่อ(managing a transition) คือการวางแผนกิจกรรม การวางแผนสร้างความผูกพันและโครงสร้างการบริหาร

5. การรักษาไว้ซึ่งสภาวะสมดุล(sustaining momentum) คือการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบสนับสนุนผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ และการเสริมแรงพฤติกรรมใหม่[70]

นอกจากนี้สมาชิกขององค์การต้องเป็นตัวจักรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงบุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ไม่ทำเพียงเพื่อผลประโยชน์เท่านั้น และต้องมีความเต็มใจในการเปลี่ยนบรรทัดฐานและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับโครงการพัฒนาองค์การและเศรษฐกิจที่เป็นเหตุผลสำคัญ ความต้องการการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดจากภายในองค์การ ทุกคนในองค์การต้องตระหนักถึงความจำเป็นเชื่อในค่านิยมที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ และเต็มใจจะเปลี่ยนพฤติกรรมตามกลุ่มที่สำคัญผู้นำต้องใช้วิธีการที่หลากหลายในเวลาที่แตกต่างกัน[71]

เนื่องจากวัฒนธรรมมีลักษณะเฉพาะประการหนึ่งคือการฝังตัว ซึ่งเป็นเรื่องยากในการปรับเปลี่ยน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจึงมีกิจกรรมให้คำปรึกษา ส่วนมากมักเชื่อมโยงกับครูโค้ช สปอนเซอร์และเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษา(Mentoring)คือนิยามของกระบวนการก่อตัวและการธำรงไว้และการพัฒนาภาวะความสัมพันธ์ครั้งสุดท้าย ระหว่างผู้พัฒนากับบุคคลที่มีวุฒิภาวะ

---

[70] Cummings, J. G. and Worley, C.G. Organization Development and Change, 6th ed. (Ohio: Cincinnati,1997) in John w. Slocum Jr. and Don Hellriegel, Principles of Organizational Behavior, 13th ed. (China: China Translation&Printing Services Limited. 2008), 520.

[71] Ibid, 521.

ด้อยกว่า[72] การให้คำปรึกษาสนับสนุนการฝังตัวของวัฒนธรรมองค์การ เนื่องด้วยเหตุผลสองประการคือการให้คำปรึกษาช่วยสร้างความรู้สึกโดยการส่งเสริมให้บุคคลยอมรับค่านิยมหลักขององค์การ และลักษณะความเป็นระบบสังคมของการให้คำปรึกษาทำให้เกิดความรู้สึกการเป็นสมาชิกในองค์การ มีหลายเทคนิควิธีของการให้คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมการธำรงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งการวิจัยแนะนำว่ามันส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของพนักงานในเรื่องนี้ คราม(Kram)นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยบอสตันได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและพนักงาน18 คู่ จากการศึกษาพบสองประเด็นที่น่าสนใจคืออาชีพ และจิตวิทยาสังคมในกระบวนการให้คำปรึกษา สิ่งที่สนับสนุนอาชีพ 5 ข้อคือภาวะผู้อุปถัมภ์(sponsorship) การเปิดเผยและสามารถมองเห็นได้(exposure and visibility)การเป็นครูฝึก(coaching) การปกป้อง(protecting) และการมอบหมายงานที่ท้าทาย(challenging assignments) และภาวะจิตวิทยาสังคม4ข้อคือบทบาทการเป็นตัวแบบ(role modeling)การยอมรับและการยืนยัน(acceptance and confirmation)การให้คำปรึกษา(counseling)และภาวะความเป็นเพื่อน(friendship)ซึ่งเป็นหน้าที่ทางจิตวิทยาสังคมที่สร้างความชัดเจนในการระบุการมีส่วนร่วม และการส่งเสริมสมรรถนะบุคคล[73] ฟูแลน (Fullan)กล่าวว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นซับซ้อนและเป็นสถานการณ์ที่ยากลำบาก แต่สามารถใช้ความรู้และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ มี4ประเด็นที่ผู้บริหารไม่สามารถคาดประมาณได้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญคือ 1) การเป็นสมาชิกใหม่และการมีส่วนร่วม 2)ความกดดันและการสนับสนุน 3)การเปลี่ยนพฤติกรรมและความเชื่อ และ4)การเอาชนะปัญหาความเป็นเจ้าของ[74]

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ พิธีการ แบบแผน และพฤติกรรมของกลุ่มคนในองค์การที่ถือปฏิบัติร่วมกันกระทั่งปรากฏเป็นลักษณะขององค์การมีทั้งสามารถมองเห็น และ

---

[72] R.D. Hof, “How E-Biz Rose, Fell, and Will Rise Anew,” Business Week, 13 (May, 2002): 67, in Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 101.

[73] Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 101-102.

[74] Michael G. Fullan, Successful School Improvement (Pennsylvania: Open University Press, 2003), 24-25.

ซ่อนตัว เพราะวัฒนธรรมองค์การสามารถส่งอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ความยาก ความง่าย ผู้บริหารจึงควรพิจารณาบูรณาการวิธีการที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินการ

จริยธรรมกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

การดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การย่อมส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จริยธรรมของผู้บริหารจึงเป็นประเด็นที่นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเพื่อให้การดำเนินการส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรมมากที่สุด

ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง การรักษาและการเปลี่ยนวัฒนธรรมนั้นเป็นการจัดการและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ทั้งสิ้น นักการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบกับพฤติกรรมของคนในวัฒนธรรมนั้น ประเด็นทางจริยธรรมคือคุณธรรมของผู้บริหารที่ใช้จัดการวัฒนธรรมในองค์การ การวิเคราะห์ทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรมนั้นให้คำตอบที่แตกต่างกัน ผู้ถือประโยชน์เป็นสำคัญวิเคราะห์ว่าการปฏิบัติทางคุณธรรมคือการให้ผลประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กับคนจำนวนมากโดยการปฏิบัติ ความคิดนี้รวมทั้งค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติตามคุณธรรมที่ถูกต้อง ผู้บริหารที่มีคุณธรรมในการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสรรค์วัฒนธรรมตามที่กำหนดไว้ เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องสิทธิแนะนำว่าบุคคลต้องได้รับสิทธิ์ของความมีอิสระและมีทางเลือกในสิ่งที่พวกเขาได้รับผลกระทบ กับความคิดนี้อาจมีข้อโต้แย้งว่าการเปิดเผยค่านิยมและฐานคติทั้งหมดให้พนักงานใหม่ทราบนั้นเป็นการแสดงให้พนักงานทราบถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การได้อีกทางหนึ่ง ผู้บริหารอาจแสดงการดำเนินการที่แสดงคุณธรรมได้ยาก เพราะขาดข้อมูลเกี่ยวกับฐานคติของพนักงาน หากวิเคราะห์อย่างยุติธรรมการใช้หลักของความเสมอภาค ตัดสินการใช้คุณธรรมกับเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อปกป้องพนักงานจากการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ อาจเป็นการมองวัฒนธรรมแบบไร้คุณธรรมในเรื่องหลักการได้รับโอกาสอย่างเสมอภาค ถ้าพนักงานทั้งหมดไม่ได้รับโอกาสความก้าวหน้าที่เท่ากัน ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงนั้นควรเป็นเรื่องที่ปรากฏชัดเจน พัฒนาจากอุดมคติจนกลายเป็นฐานคติขององค์การ เป้าหมายของมิติทางคุณธรรม

เป็นการอภิปรายประเด็นของคุณธรรมเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด[75] นอกจากนี้ประเด็นของความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรม(cultural relativism)ซึ่งหมายถึงความแตกต่างของค่านิยมทางจริยธรรมที่แตกต่างกัน นำมาซึ่งจริยธรรมร่วมที่ได้รับการสนับสนุนจากสังคมในการตัดสินว่าเรื่องนั้นถูกหรือผิด[76]

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดๆในองค์การทุกครั้ง ย่อมนำมาซึ่งผลกระทบที่ก่อให้เกิดแรงต้าน ดังนั้นผู้บริหารควรดำเนินการโดยคำนึงหลักคุณธรรมเพื่อสร้างค่านิยมใหม่ที่สร้างสรรค์ตั้งแต่การเริ่มต้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและยังเป็นการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงด้วย

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเผชิญหน้าและแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินการในขั้นต่อไปได้ มีนักวิชาการวัฒนธรรม ได้เสนอแนวคิดการดำเนินดังต่อไปนี้

ผู้บริหารแสดงบทบาทหนักทั้งการสร้างและส่งเสริมค่านิยมทางสังคม ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจการจัดการวัฒนธรรมใหม่อย่างกระจ่างแจ้ง รวมทั้งการคาดการณ์การต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น[77] วิสัยทัศน์ของผู้นำมีผลกระทบอย่างมากกับวัฒนธรรม[78] เลวิน(Lewin)ให้ข้อคิดว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นและสมาชิกจะกลับไปสู่วิถีการกระทำเดิม[79] จากทฤษฎีสนามของเลวิน (Lewin's Force-Field Theory)เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาจากแรง

---

[75] Trice and Beyer, The Cultures of Work Organizations, in Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 85-86.

[76] Joseph E. Champoux, Organizational Behavior, 3rd ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2006), 63.

[77] Annabel Beerel, Leadership and Change Management (London: SAGE Publications Inc., 2009),164.

[78] Andrew Dubrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio: South Western, 2009), 275.

[79] Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 322-323.

ที่ส่งผลตรงกันข้ามกันคือแรงผลักและแรงต้าน สรุปได้3กรณีคือหากแรงผลักเท่ากับแรงต้านเกิดภาวะสมดุล(ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง) หากแรงผลักน้อยกว่าแรงต้าน(ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง) และหากแรงผลักมากกว่าแรงต้าน(เกิดการเปลี่ยนแปลง)ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการสำเร็จผู้บริหารต้องกำหนดวิธีเพิ่มแรงผลัก ลดแรงต้าน[80] การเปลี่ยนแปลงองค์การดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ[81] ตามมุมมองของเลวิน การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย3ขั้นตอนคือ 1)การละลายน้ำแข็งเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง 2)ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ 3)การคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ปรารถนา พนักงานจะไม่ย้อนกลับไปมีทัศนคติหรือบทบาทเดิม กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดำเนินเป็นขั้นตอนนั้นอย่างไม่เพียงพอ ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้[82] ตัวแบบสนามของเลวินเน้นการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล โดยการละลายน้ำแข็ง(unfreezing) สถานการณ์ปัจจุบัน ปรับสถานการณ์สู่เงื่อนไขที่พึงปรารถนาและแช่แข็ง(refreezing) สถานการณ์นั้นไว้ การละลายน้ำแข็งคือสภาวการณ์ไร้ดุลยภาพระหว่างระผลักและแรงต้าน ผู้นำต้องปรับสมดุลของแรงผลักและแรงต้านอย่างเหมาะสม และเมื่ออยู่ในสภาวะที่ที่ระบบและโครงสร้างขององค์การเป็นแนวเดียวกับพฤติกรรมแล้ว ผู้นำต้องเสริมแรงแบบแผนใหม่นั้นและปกป้องการกลับไปสู่วิธีปฏิบัติเดิม ตัวแบบของเลวิน(Lewin)เน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างราบรื่นที่สุด[83] สาเหตุสำคัญของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยกลัวผลประโยชน์ลดลง กลัวหมดความสำคัญ กลัวเนื่องจากความไม่รู้ไม่ชัดเจนกับข้อมูลการเปลี่ยนแปลง กลัวความเปลี่ยนแปลงจากงานที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ ความไม่สอดคล้องของระบบองค์การและความขัดแย้งของทีม[84]

---

[80] Ibid, 308.

[81] Miller D., “Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations,” Journal of Management Studies, 1982, in Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 310.

[82] Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 322-323.

[83] Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 489.

[84] Ibid, 490-491.

ค่านิยมและบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การเป็นสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้สูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ ทำให้เกิดความรู้สึกกดดันเนื่องจากถูกบังคับ[85] การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โครงสร้าง หรือหน้าที่การงานขององค์การมักจะเป็นการดำเนินการที่ไม่รีบด่วนมากนัก เว้นแต่กรณีจำเป็นเร่งด่วนจริงๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมกระทบต่อบุคคลในองค์การอย่างแน่นอน จึงอาจมีผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ตาม ดังนั้นเพื่อป้องกันการต่อต้านควรจะดำเนินการดังนี้ 1)วางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยให้คนงานมีส่วนร่วมในการวางแผน 2)ฝึกอบรมคนงานให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป 3)สร้างความรู้สึกให้เกิดแก่คนงานว่าความมั่นคงในการทำงานจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือมีมากขึ้นกว่าเดิม 4)ชี้แจงความจำเป็นและผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เข้าใจโดยถ่องแท้[86] การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ มันแสดงชัดเจนด้วยตัวของมันเอง ขณะที่การเมืองภายในองค์การ และพลังการดิ้นรนระหว่างบุคคลและกลุ่มมีการรับรู้ที่ต่างกันของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง กลวิธีที่ผู้บริหารใช้สำหรับลดแรงต้านในการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การศึกษาและการสื่อสาร การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจ(empowerment)การกระตุ้นส่งเสริม การต่อรองและเจรจา การปรับให้เหมาะสม และการบีบบังคับ

การศึกษาและการสื่อสาร

อุปสรรคที่สำคัญประเด็นหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงคือความไร้เสถียรภาพในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งการศึกษาและการสื่อสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกไปสู่สมาชิก ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสามารถสื่อสารข้อมูลจากการประชุมโดยการจดบันทึก การพบกันรวมทั้งการเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ องค์การจำนวนมากกลัวว่าการที่พนักงานไม่พอใจอาจทำร้ายองค์การ จึงมีการเพิ่มการสื่อสารที่มากขึ้นเกี่ยวกับประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับเพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลง

---

[85] Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 307.

[86] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 46-47.

การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การชักชวนให้พนักงานมีส่วนร่วมกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวิธียอดนิยมในการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมนั้นเป็นส่วนเติมเต็มการเสริมสร้างพลังอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น และให้อิสระในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น สนับสนุนให้พนักงานแบ่งปันทักษะและความสามารถพิเศษมากขึ้น แจ้งให้พนักงานทราบถึงสนับสนุนเงื่อนไขทางการเงิน มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลเพื่อเพิ่มความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง

กระตุ้นส่งเสริม

ทั้งผู้บริหารและพนักงานค้นหาความตึงเครียดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เพราะการปรับเปลี่ยนทำงานและบทบาทความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น มีหลายวิธีที่ช่วยจัดการความเครียด เช่น ฝึกอบรม ช่วยสอนงานใหม่ ให้หยุดงานหลังจากทำงานที่เกิดความเครียดจากการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น หลายบริษัทจ้างนักจิตวิทยาและที่ปรึกษาพิเศษเพื่อช่วยลดความเครียดให้พนักงานที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง

การต่อรองและเจรจา

การต่อรองและเจรจาเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยผู้บริหารจัดการความขัดแย้ง เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง การต่อรองคือเครื่องมือสำคัญที่เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารอาจคาดหวังผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงภาวะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารอาจใช้การเจรจาเพื่อสร้างความประนีประนอมให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การปรับให้เหมาะสม

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงเข้าแทรกแซงในกระบวนการต่อรองและปรับสถานการณ์ให้อยู่ในสภาวะเห็นพ้องกัน อย่างน้อยที่สุดการยอมรับต่อผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของคนกลุ่มต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการพิจารณาแรงต้านการเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานในองค์การขนาดใหญ่ที่อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นช้าลงหรือหยุดการเปลี่ยนแปลงได้หากขาดการจัดการอย่างระมัดระวัง เทคนิคทางการเมืองคือการเลือกเป็นสมาชิกและการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกลายเป็นวิธีการหลักในการเอาชนะฝ่ายต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การบีบบังคับ

วิธีการสุดท้ายในการขจัดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงคือการบีบบังคับบุคคลที่เป็นแกนนำให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลที่เลวร้ายหากต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานหรือผู้บริหารทุกระดับอาจถูกคุกคาม ลดตำแหน่งหรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์อื่นๆหากมีการต่อต้านหรือคุกคามกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงตระหนักว่าการใช้อำนาจตามกฎหมายในขจัดหรือปราบการต่อต้าน ข้อได้เปรียบของการบีบบังคับสามารถให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ข้อเสียคือมันอาจสร้างความไม่พอใจให้กับพนักงานและทำให้การทำให้การธำรงการเปลี่ยนแปลงนั้นทำได้ยาก

ส่วนการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การนั้น มีหลายวิธีที่ออกแบบมาเพื่อธำรงการเปลี่ยนแปลงไว้ เทคนิคเหล่านี้สามารถใช้ได้ในระดับบุคคล กลุ่มและระดับองค์การ การเลือกใช้เทคนิคเหล่านี้ขึ้นอยู่กับประเภทของการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติมักใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ 3ระดับ คือการให้คำแนะนำ การฝึกฝนอย่างละเอียด(sensitivity training)และกระบวนการให้คำปรึกษา เป็นเทคนิคที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล เป็นเทคนิคที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้หลักการความรู้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้น นอกจากนี้การสร้างทีม(team building)เป็นอีกหนึ่งเทคนิคในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม คล้ายกับกระบวนการให้คำปรึกษายกเว้นสมาชิกในกลุ่มสามารถมีส่วนร่วมในการปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ของงานด้วย ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นทำงานในกระบวนการสร้างทีม โดยสังเกตปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มและระบุวิธีการทำงานของกลุ่มที่เป็นอยู่ แล้วตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำในการหารือกับสมาชิกเพื่อกำหนดวิธีการปรับปรุงงาน โดยหลักการแล้วการอภิปรายของสมาชิกในทีมเพื่อพัฒนางานด้วยการประเมินค่าใหม่ๆจะมีผลกระทบกับพฤติกรรม สมาชิกกลุ่มจะกำหนดงานเพื่อเป็นแนะนำวิธีปรับปรุงกระบวนการกลุ่ม หรืออภิปรายการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการสร้างทีมนี้ทำให้มีการพัฒนาการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ส่วนการฝึกระหว่างกลุ่ม(intergroup training)เป็นการพัฒนาขั้นต่อเนื่องจากการสร้างทีมโดยการปรับปรุงการทำงานระหว่างแผนก เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติขององค์การในภาพรวมโดยมุ่งที่การผสานความร่วมมือในการทำกิจกรรม

วิธีการสุดท้ายคือการแทรกแซงทั้งองค์การ คือ(organizational confrontation meeting) เป็นการประชุมผู้บริหารทุกฝ่ายในองค์การเพื่อเผชิญหน้ากับปัญหา เริ่มจากการ

กระตุ้นโดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงคือผู้บริหารระดับสูงให้อิสระให้การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์การ แบ่งพนักงานเป็นกลุ่ม 7-8คน ให้มีความหลากหลายในแต่ละกลุ่ม และกลุ่มรายงานผลให้กลุ่มทั้งหมดทราบ แล้วจัดประเภทการเผชิญหน้ากับปัญหาที่กลุ่มรายงานมา ผู้บริหารระดับสูงนำข้อมูลมาจัดลำดับความสำคัญและวางแผนทำงานของกลุ่ม มอบความรับผิดชอบในการทำงานกลุ่มย่อยและรายผลไปยังผู้บริหารระดับสูง ผลของการวิธีการนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การและวิธีดำเนินการ ทั้งการปรับโครงสร้างองค์การ (restructuring) การเปลี่ยนวิธีทำงาน(reengineering)และการบริหารคุณภาพโดยรวม(total quality management)คือการเริ่มต้นของการแทรกแซงเพื่อพัฒนาองค์การเป็นวิธีการที่เปิดเผยปัญหาขององค์การที่ต้องการการแก้ไข[87]

แมคเชนและกลินาว(McShane and Glinow)แนะนำ3วิธีในการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง คือ1)การวิจัยเชิงปฏิบัติการ(action research)เป็นกระบวนการที่เริ่มต้นโดยนำปัญหาเป็นตัวตั้ง วินิจฉัยความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการแทรกแซง ประเมินผลและธำรงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ 2)การสอบสวนอย่างเห็นคุณค่า(appreciative inquiry) เป็นความพยายามเริ่มต้นแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องความจิตใจ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเป็นไปได้ เป็นวิธีที่ค้นหาความเข้มแข็งและความสามารถขององค์การ เป็นการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จและความพึงพอใจ เป็นวิธีทางจิตวิทยาที่เน้นการสร้างคุณลักษณะทางบวกให้กับบุคคลหรือองค์การ โดยสร้างตัวแบบพฤติกรรมเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น วิธีนี้จะเกิดประสิทธิผลเมื่อบุคลากรได้รับผลกระทบจากปัญหาและมีความพยายามในการเอาชนะปัญหานั้น และ3)โครงสร้างการเรียนรู้คู่ขนาน เป็นการดำเนินการโดยผู้มีส่วนร่วมอย่างมากที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายระดับขององค์การ เป็นผลมาจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีการพัฒนาโครงสร้างสังคมควบคู่กับลำดับบังคับบัญชาที่เป็นทางการ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ขององค์การ[88]

การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะแก้ไขอุปสรรคที่ต้องเกิดขึ้นกับทุกๆการเปลี่ยนแปลง อาจมีความแตกต่างกันอยู่ที่ระดับความรุนแรง

---

[87] Gareth R. Jones, Organizational Theory Design and Change, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004), 327-332.

[88] Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 500-504.

ระยะเวลา และบุคคล ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงสาเหตุและแก้ไขด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำรงไว้ซึ่งเป้าหมายของการเปลี่ยนได้สำเร็จ

ทักษะการจัดการวัฒนธรรม

ทักษะการจัดการวัฒนธรรมที่สำคัญมี 4 ด้านๆ ละ 3 ทักษะ รวมเป็น12ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านความสัมพันธ์เกื้อกูล

1.1 ทักษะการจัดการทีมงาน ประกอบด้วย การช่วยให้เกิดประสิทธิผลในเรื่องการสร้างความสามัคคี การทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างราบรื่น และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง

1.2 ทักษะการจัดการความสัมพันธ์ส่วนบุคคลประกอบด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ การรับฟังความคิดเห็นและแก้ปัญหาระหว่างบุคคล

1.3 ทักษะการพัฒนาผู้อื่น ประกอบด้วยการช่วยให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงาน การขยายหรือเพิ่มสมรรถภาพ และการให้โอกาสในการพัฒนา

2. ทักษะด้านการปรับเปลี่ยน

2.1 ทักษะการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย การสนับสนุนให้บุคลากรคิดสิ่งใหม่ๆ การขยายทางเลือก การเปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการช่วยให้ความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น

2.2 ทักษะการจัดการอนาคต ประกอบด้วยการสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตด้วยความชัดเจนและการช่วยให้บรรลุความสำเร็จ

2.3 ทักษะการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยการส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความยืดหยุ่น และการเปลี่ยนแปลงผลิตภาพของบุคคลตลอดการทำงาน

3. ทักษะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 การจัดการแข่งขัน ประกอบด้วยการสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันและการทำงานเชิงรุก

3.2 ทักษะการกระตุ้นบุคลากร ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจและบันดาลใจแก่บุคลากรให้มีการทำงานเชิงรุก และการทำให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามในการทำงาน

3.3 ทักษะการจัดการผู้รับบริการ ประกอบด้วย การสนับสนุนทิศทางในการบริการลูกค้า/ประชาชน การสร้างการมีส่วนร่วม และการเข้าใจความคาดหวัง

4. ทักษะด้านประสิทธิภาพ

4.1 ทักษะการจัดการการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ประกอบด้วยการช่วยให้บุคลากรเกิดความชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์การที่มีต่อพวกเขา การสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัฒนธรรมและมาตรฐานที่องค์การต้องการ และการช่วยชี้แนะว่าเขาสามารถทำงานอย่างไรจึงเหมาะสมและมาตรฐานที่องค์การต้องการ และการช่วยชี้นำเขาสามารถทำงานอย่างไรจึงเหมาะสมที่สุดกับวัฒนธรรมขององค์การ

4.2 ทักษะการจัดการระบบการควบคุม ประกอบด้วยการทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติมีมาตรวัดและระบบติดตามกำกับ และการควบคุมกระบวนการและการปฏิบัติงาน

4.3 ทักษะการจัดการเพื่อความร่วมมือ ประกอบด้วยการสนับสนุน การประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างฝ่ายต่างๆในหน่วยงาน[89]

นอกจากนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการเปลี่ยนแปลง(change competency) ซึ่งหมายถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถในการเข้าใจและดำเนินเกี่ยวกับการปรับตัวหรือการส่งต่อภาระงาน ยุทธศาสตร์ โครงสร้างและเทคโนโลยีของบุคคล ทีม และองค์การ ซึ่งควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ประยุกต์สมรรถนะด้านจริยธรรม ความหลากหลาย ความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม ทีม การติดต่อสื่อสารและสมรรถนะของตนเอง ในการวินิจฉัย พัฒนาและดำเนินการการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

2. ให้ความสำคัญกับเรื่องภาวะผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ซึ่งวิธีดำเนินการแปรผันตามเงื่อนไขที่แตกต่างกัน

3. วินิจฉัยแรงกัดดันและแรงต้านที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์เฉพาะ แรงกดดันเหล่านี้อาจเกิดจากภายใน เช่นวัฒนธรรมองค์การ หรือเกิดจากภายนอกองค์การเช่น เทคโนโลยีใหม่ๆหรือความกดดันจากผู้แข่งขัน

---

[89] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด, ม.ม.ป.), 261.

4. ประยุกต์กระบวนการเพื่อแนะนำการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการกำหนดเพื่อการวินิจฉัยปัจจัยพื้นฐานว่าใคร อะไร ทำไม เมื่อไร ที่ไหนและอย่างไร

5. การแสวงหา การได้รับประโยชน์ การแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ในการติดตามการปรับปรุง กิจกรรมสร้างสรรค์ และวิธีการใหม่ๆหรือเป้าหมายทั้งหมด[90]

ทักษะการจัดการวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะพิจารณาเลือกใช้อย่างไรก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และ ดุลยพินิจของผู้บริหารเป็นสำคัญ

เครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์การ

ด้วยความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรมที่มีความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ การแบ่ง ประเภทของวัฒนธรรมองค์การยิ่งเป็นเรื่องยากและมีความซับซ้อน แต่เพื่อประโยชน์ในการการ วางแผนการดำเนินการ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องทราบวัฒนธรรมหลักขององค์การ

คาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn)ได้เสนอเครื่องมือในการประเมิน วัฒนธรรมองค์การเพื่อวินิจฉัยว่าองค์การมีวัฒนธรรมใดเป็นวัฒนธรรมหลัก และมีวัฒนธรรมใด เป็นวัฒนธรรมรอง ทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังในอนาคต โดยใช้ตัวแปร 6 ตัวแปร ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นตัวบ่งชี้ในการวินิจฉัย การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การนี้มีเป้าประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ประเภทของวัฒนธรรมในองค์การ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม ในปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง วิเคราะห์ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมและวิเคราะห์ความ สอดคล้องภายในของวัฒนธรรมที่คาดหวัง วิเคราะห์ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมและวิเคราะห์ ความสอดคล้องภายในของวัฒนธรรมแต่ละประเภท สำหรับแบบประเมินวัฒนธรรมตามแนวคิด ของคาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn) แสดงไว้ในตารางที่ 2 ถึง 7

อย่างไรก็ตาม ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การของ คาเมรอนและควินน์ (Cameron and Quinn) มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้กับองค์การภาคธุรกิจ หากต้องการ นำแบบประเมินนี้ไปใช้ในองค์การภาครัฐและสังคม ผู้ศึกษาควรนำแบบประเมินไปปรับปรุง

---

[90] John w. Slocum Jr. and Don Hellriegel, Principles of Organizational Behavior, 13th ed. (China: China Translation&Printing Services Limited. 2008), 23.

ภาษาให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การที่ศึกษาเสียก่อน เพื่อให้การประเมินมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น[91]

ตารางที่ 2 การประเมินลักษณะที่โดดเด่นขององค์การ

1. ลักษณะที่โดดเด่นขององค์การ		ปัจจุบัน	ความคาดหวัง
A	องค์การเสมือนสถานที่ส่วนบุคคล คล้ายครอบครัวขยาย บุคลากรมีการแบ่งปันสิ่งต่างๆ และมีไมตรีจิตต่อกัน		
B	องค์การเป็นสถานที่มีความเปลี่ยนแปลงสูงและมีลักษณะประกอบการ บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง		
C	องค์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สิ่งที่ให้ความสำคัญคือการทำงานให้สำเร็จ บุคลากรมีแนวโน้มชอบการแข่งขันและมุ่งผลสัมฤทธิ์		
D	องค์การมีการควบคุมและมีโครงสร้างที่ชัดเจน บุคลากรทำงานโดยคำนึงและยึดถือถึงกฎระเบียบและแบบแผนที่สำคัญ		
	รวม	100	100

ตารางที่ 3 การประเมินภาวะผู้นำองค์การ

2. ภาวะผู้นำในองค์การ		ปัจจุบัน	ความคาดหวัง
A	ผู้นำหน่วยงานมีลักษณะให้คำปรึกษาชี้แนะ อำนวยความสะดวกและดูแลเอาใจใส่		
B	ผู้นำหน่วยงานมีลักษณะที่กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์หรือกล้าเสี่ยง		
C	ผู้นำหน่วยงานมีลักษณะทำงานอย่างมีเหตุผล ทำงานเชิงรุกและมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน		
D	ผู้นำหน่วยงานมีลักษณะเน้นการประสานงาน การจัดองค์การหรือการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ		
	รวม	100	100

[91] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 244-247.

ตารางที่ 4 การประเมินการจัดการบุคลากร

3. การจัดการบุคลากร		ปัจจุบัน	ความคาดหวัง
A	การบริหารงานภายในหน่วยงานมีลักษณะการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและความเป็นเอกฉันท์		
B	การบริหารงานภายในหน่วยงานมีลักษณะส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเสี่ยง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ให้มีอิสระ และเน้นเอกลักษณ์ส่วนบุคคล		
C	การบริหารงานภายในหน่วยงาน มีลักษณะส่งเสริมการแข่งขัน เรียกร้องความทุ่มเท และการบรรลุวัตถุประสงค์		
D	การบริหารงานภายในหน่วยงานมีลักษณะเน้นความมั่นคงของการจ้างงาน การคล้อยตาม ความสามารถในการคาดการณ์ได้ เน้นระเบียบกฎเกณฑ์และความสัมพันธ์ที่เสมอต้นเสมอปลาย		
	รวม	100	100

ตารางที่ 5 การประเมินสิ่งยึดโยงขององค์การ

4. สิ่งยึดโยงขององค์การ		ปัจจุบัน	ความคาดหวัง
A	สิ่งที่ยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน คือความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความผูกพันต่อองค์การมีสูง		
B	สิ่งที่ยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน คือ พันธะต่อการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนา มีการเน้นเรื่องการก้าวไปสู่ระดับแนวหน้า		
C	สิ่งที่ยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน คือ ความสำเร็จ และการบรรลุเป้าหมายการทำงานเชิงรุก และการได้รับชัยชนะคือหัวใจหลักของการทำงาน		
D	สิ่งที่ยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน คือ นโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ การรักษาสภาพการทำงานที่ราบรื่นในองค์การเป็นเรื่องสำคัญ		
	รวม	100	100

ตารางที่ 6 การประเมินจุดเน้นของยุทธศาสตร์

5. จุดเน้นของยุทธศาสตร์		ปัจจุบัน	ความคาดหวัง
A	องค์การเน้นการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง และการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ		
B	องค์การเน้นการแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ การสร้างสรรค์การทดลอง และโอกาสใหม่ๆ		
C	องค์การเน้นการแข่งขันเพ่อความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายความพึงพอใจของผู้รับบริการ และชัยชนะในตลาด		
D	องค์การเน้นความยั่งยืนและเสถียรภาพ ประสิทธิภาพการควบคุม และการปฏิบัติงานอย่างราบรื่น		
	รวม	100	100

ตารางที่ 7 เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จ

6. เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จ		ปัจจุบัน	ความคาดหวัง
A	องค์การพิจารณาว่าความสำเร็จคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม ความผูกพันเหนียวแน่น และความอาทรต่อบุคลากร		
B	องค์การพิจารณาว่าความสำเร็จคือการมีสิ่งที่พิเศษแตกต่างจากองค์การอื่น หรือมีผลิตภัณฑ์ที่ใหม่ที่สุด และการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์		
C	องค์การพิจารณาว่าความสำเร็จคือการได้รับชัยชนะในตลาด การได้รับชัยชนะคู่แข่งการที่ผู้รับบริการ มีความพึงพอใจ และการเป็นผู้นำการแข่งขัน		
D	องค์การพิจารณาว่าความสำเร็จคือการมีประสิทธิภาพ การมีระบบจัดส่งที่เชื่อถือได้ การทำงานตามกำหนดในแผนอย่างราบรื่น และการมีต้นทุนการผลิตต่ำ		
	รวม	100	100

มาตรวัดที่ใช้ในการประเมินวัฒนธรรมของคาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn) ใช้มาตรวัดแบบอิพแซทิฟ(Ipsative) ซึ่งมีจุดแข็งคือสามารถกำหนดจุดเน้นและจำแนกความแตกต่างของวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ในองค์การได้ชัดเจน เพราะว่ามาตรวัดนี้กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน ยิ่งกว่านั้นมาตรวัดนี้ยังบังคับให้ผู้ตอบแบบประเมินต้องเลือกว่าลักษณะใดสำคัญมากและลักษณะใดสำคัญน้อย เพราะการเลือกว่าลักษณะใดสำคัญมากย่อมให้คะแนน

ลักษณะนั้นสูงและทำให้คะแนนในตัวเลือกอื่นได้คะแนนน้อยลง นั่นหมายความว่าการเลือกตัวเลือกหนึ่งส่งผลต่อคะแนนอีกตัวเลือกหนึ่ง จุดแข็งนี้ก็ได้สร้างจุดอ่อนขึ้นมาคือทำให้มาตรวัดแบบนี้ไม่เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์สหสัมพันธ์ทางสถิติแบบปกติ เพราะการวิเคราะห์สหสัมพันธ์มีฐานคติที่สำคัญคือตัวเลือกต้องเป็นอิสระจากกัน[92]

นอกจากนี้คาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn)ได้เสนอตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม ซึ่งอธิบายจุดแข็งของตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม ที่เหนือกว่าตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การตัวแบบอื่นๆ 4 ประการคือ เป็นตัวแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยประกอบด้วยมิติวัฒนธรรมหลักที่ได้รับการพิสูจน์ในทางวิชาการแล้วว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นตัวแบบที่ใช้เวลาในการวินิจฉัยและสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้เวลาไม่นานจนเกินไป เป็นตัวแบบที่ทีมงานในองค์การเองสามารถประยุกต์ในการใช้ได้อย่างต่อเนื่องหากมีความเข้าใจวิธีการ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก และเป็นตัวแบบที่มีความเที่ยงตรง(valid) ซึ่งผ่านการทดสอบจากข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นจำนวนมาก

คาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn)อธิบายว่าตัวแบบนี้มีรากฐานจากคำถามที่ว่า ประสิทธิผลขององค์การคืออะไรและมีเกณฑ์หลักอะไรที่ระบุได้ว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่มี จากการศึกษาของนักวิชาการด้านองค์การหลายท่านพบว่าการมองประสิทธิผลขององค์การสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ที่มีลักษณะในเชิงการแข่งขันซึ่งกันและกัน มิติแรกเป็นการแข่งขันระหว่างการเน้นความยืดหยุ่น การจัดการตนเองและพลวัตรกับความมีเสถียรภาพ ความเป็นระเบียบและการควบคุม ดังนั้นบางองค์การจะถูกมองว่าบรรลุประสิทธิผล หากสามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงมีการปรับตัวและมีการปฏิบัติงานเป็นระบบเชิงกลไก

สำหรับมิติที่สองเป็นการแข่งขันระหว่างการเน้นภายในองค์การ การบูรณาการและความเป็นเอกภาพกับการเน้นภายนอกองค์การ ความแตกต่างหลากหลาย และการแข่งขันภายใต้เกณฑ์ในมิตินี้ บางองค์การจะถูกมองว่าประสบความสำเร็จ หากภายในมีความสามัคคีสมานฉันท์ ขณะที่บางองค์การถูกมองว่าประสบความสำเร็จจากการที่มีความสามารถในการแข่งขันกับองค์การภายนอก เมื่อนำมิติทั้งสองมารวมกันก็จะกลายเป็นสี่มุม แต่ละมุมจะระบุกลุ่มตัวชี้วัดของความสำเร็จแตกต่างกัน องค์การที่มีนวัตกรรมแบบมุ่งทีมงาน(team orientation)

---

[92] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 250.

และมุ่งตัวบุคคล(people orientation) จะแตกต่างกันอย่างมากกับองค์การในกลุ่มที่มีวัฒนธรรมแบบความมั่นคง(stability) และมุ่งรายละเอียด (detail orientation) ส่วนองค์การด้านธุรกิจมีแนวโน้มที่จะมุ่งผลลัพธ์(outcome orientation) แบบมุ่งรายละเอียด(detail orientation) และแบบมุ่งทีมงาน(team orientation)และมักจะไม่เป็นแบบสบายๆ(easygoingness) แบบนวัตกรรม(innovation)และความมั่นคง (stability)[93]

จากการวิจัยของ คาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn) มีข้อค้นพบที่เป็นแนวโน้มของวัฒนธรรมองค์การดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มที่ให้คะแนนด้านความสัมพันธ์เกื้อกูลสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

2. คะแนนด้านการปรับเปลี่ยนมีแนวโน้มน้อยที่สุดและมีองค์การเพียงจำนวนน้อยเท่านั้นที่มีวัฒนธรรมปรับเปลี่ยนเป็นหลัก

3. หลายๆ องค์การมีแนวโน้มที่เน้นวัฒนธรรมสายบังคับบัญชาและการตลาด เมื่อไรก็ตามที่องค์การเน้นในสองวัฒนธรรมนี้ ยากที่จะทำให้องค์การเปลี่ยนไปเน้นวัฒนธรรมแบบสัมพันธ์เกื้อกูลหรือการปรับเปลี่ยน ราวกับมีแรงโน้มถ่วงฉุดดึงเอาไว้ หากต้องการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างมาก และต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งจึงจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้

4. ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องใช้ภาวะผู้นำและการจัดการควบคู่กันไป ผู้นำที่ไร้การจัดการมีแนวโน้มนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความล้มเหลว ขณะที่มีแต่การจัดการโดยไร้การนำก็จะประสบผลลัพธ์ที่ไม่แตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงที่ไร้เสถียรภาพคือความสับสนอลม่าน นวัตกรรมที่ไร้ผลิตภาพคือจินตนาการบนความว่างเปล่า กล่าวโดยสรุปทั้งภาวะผู้นำและการจัดการเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการสร้างประสิทธิผลขององค์การ เช่นผลการวิจัยของนิภารัตน์ ป้อสีลาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของแพตเตอร์สันและคณะ(Patterson and other) ผลการวิจัยพบว่า1.วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียง

---

[93] วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนธัชการพิมพ์จำกัด, 2554), 9-6.

ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านการเอื้ออาทร ด้านความไว้วางใจ ด้านคุณภาพ ด้านการบูรณาการ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านการให้อำนาจ ด้านการยอมรับ และด้านการตัดสินใจ 2.การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้านคือการพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการผดุงระบบประกันคุณภาพ ส่วนการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การดำเนินการตามแผนพัฒนา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา และการรายงานคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และ 3. วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการประกันคุณภาพด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษาและด้านการผดุงระบบประกันคุณภาพ ดังนี้ 1)วัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจส่งผลต่อการประกันคุณภาพด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษาและด้านการผดุงระบบประกันคุณภาพ 2)วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจส่งผลต่อการประกันคุณภาพด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 3)วัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับส่งผลต่อการประกันคุณภาพการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และ 4)วัฒนธรรมองค์การด้านการบูรณาการส่งผลต่อการประกันคุณภาพการผดุงระบบประกันคุณภาพ [94]

5. มีความขัดแย้งกันเองดำรงอยู่ในเค้าโครงวัฒนธรรม กล่าวคือไม่มีองค์การใดที่มีวัฒนธรรมประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นหลักเพียงวัฒนธรรมเดียว องค์การหลายองค์การที่มีประสิทธิผลมีวัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูลและวัฒนธรรมการตลาดควบคู่กันไป หรือมีวัฒนธรรมสายบังคับบัญชาคู่กับการปรับเปลี่ยน สิ่งเหล่านี้อาจเป็นสัญลักษณ์ของทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ตัวอย่างจากงานวิจัยพบว่าหลักเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล องค์การสถาบันการศึกษาชั้นสูง มิติที่มีคะแนนสูงสุดคือ การเน้นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง แต่ในเวลาเดียวกันก็เน้นเสถียรภาพและการควบคุมด้วย และมีองค์การอีกหลายองค์การซึ่งมีประสิทธิผลในการดำเนินการงานสูง มีวัฒนธรรมแบบมุ่งเกื้อกูลสัมพันธ์ควบคู่กับวัฒนธรรมการตลาด กล่าวโดยสรุป ประสิทธิผลขององค์การคือความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่น และในบางครั้งอาจมีวัฒนธรรมที่ตรงกันข้ามกันดำรงอยู่อย่างโดดเด่นทั้งคู่ กล่าวคือทั้งความสามารถสร้าง

---

[94] นิภารัตน์ ป้อสีลา, “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 100-105.

ผลงานและให้บุคลากรทำงานหนักควบคู่กับการเสริมสร้างอำนาจพัฒนาและความรู้สึกสนุกสนานกับการทำงานให้แก่บุคลากร [95]

เครื่องมือประเมินวัฒนธรรมมีความสำคัญในการค้นหาวัฒนธรรมขององค์การ เป็นข้อมูลเพิ่มเติมจากการรับรู้วัฒนธรรมด้วยตัวผู้บริหาร ใช้เพื่อประกอบการพิจารณาเลือกแนวดำเนินการที่เหมาะสมกับองค์การ

ภาวะผู้นำกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

ผู้นำคือบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อการดำเนิน

การปฏิบัติของฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นมีผลกระทบมากที่สุดต่อวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งทำพูดและพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรทัดฐานทางสังคม และแพร่ไปทั่วองค์การ[96] ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้นมักมีการศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำ เช่นแบบเผด็จการ(authoritarian) แบบมีส่วนร่วม(participatory) ระหว่างปีค.ศ.1980-ค.ศ.1989 มีการศึกษาความสามารถของผู้บริหารเพื่อองค์การ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และแรงบันดาลใจ นักทฤษฎีเริ่มสร้างความชัดเจนของความแตกต่างระหว่างการบริหารที่มีประสิทธิผลกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้เรื่องความรับผิดชอบในการดำเนินการจึงได้รับการหยิบยกขึ้นมาพิจารณาแยกส่วนกับตำแหน่งหน้าที่ ผู้นำแสวงหาการสร้างสรรค์และจัดการวัฒนธรรมด้วยตนเอง ทั้งบทบาทที่สำคัญสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง บางเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยคนคนเดิม แต่ก็ไม่เหมือนเดิม

แนวคิดที่ผู้บริหารระดับอาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับคุณธรรมหรือเป็นภาวะผู้นำเป็นหลักไม่ใช่แนวคิดใหม่บาร์นาร์ด(Barnard)กล่าวไว้ในปีค.ศ.1938 เกี่ยวกับหน้าที่หลักของผู้บริหารคือการกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยสมาชิกมีส่วนร่วมด้วยและทำงานไปด้วยกันให้บรรลุเป้าหมายร่วมนั้น สอดคล้องกับเซลซ์นิค(Selznick)ในปีค.ศ.1957 กล่าวว่างานพื้นฐานของผู้นำคือช่วยเปลี่ยนสภาพองค์การที่ทางการไปสู่องค์การที่มีชีวิตโดยกำหนดพันธกิจและระบุลงในเป้าหมาย ประเด็นหลักในการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การคือการใช้วัฒนธรรมเป็นตัวผลักดันความสำเร็จขององค์การ ทฤษฎีvisionary leadership เกิดขึ้นเพื่อช่วย

---

[95] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 254-255.

[96] Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 13th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009), 594.

พัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ วิสัยทัศน์ทางสัญลักษณ์และค่านิยมแรงบันดาลใจของสมาชิกในองค์การที่ได้รับวิสัยทัศน์ซึ่งไชน์(Schein)เรียกว่าตัวแบบวิสัยทัศน์หลัก(strong vision model) ซึ่งหมายถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าจะนำองค์การสู่ความสำเร็จอย่างไร ก็หมายถึงความสำเร็จที่เกิดกับองค์การด้วย[97] วัฒนธรรมองค์การนั้นมีอิทธิพลสำคัญกับภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงแบ่งเวลาในการปรับทัศนคติและค่านิยมของพนักงานทุกระดับ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และเพื่อจัดการและธำรงวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้1)กำหนดตัวแบบบทบาทที่มีทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและการกระทำที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์การ 2) กำหนดวิธีการใหม่ด้วยการทำเป็นประกาศคำสั่งและบังคับใช้ในองค์การ 3)กำหนดระบบให้รางวัลที่ส่งเสริมวัฒนธรรมนั้น 4)คัดเลือกพนักงานในทุกระดับขององค์การที่มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ 5)สนับสนุนโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาใหม่ที่สนับสนุนวัฒนธรรมใหม่ 6)จัดประชุมบริษัทขนาดใหญ่เพื่ออภิปรายการสร้างความก้าวหน้าของวัฒนธรรมใหม่[98]

ผู้นำโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่อุทิศ รักษาและธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนที่สื่อสารไปยังการเรียนรู้ของนักเรียนและสร้างเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูและคณะทำงาน การพัฒนาสุขภาพองค์การและวัฒนธรรมองค์การจึงมีความจำเป็นการประสิทธิผลของผลผลิตองค์การ องค์การมีสมาชิกคือ1)มีการพัฒนาแบบร่วมมือและความชัดเจนในพันธกิจ 2)มีการทำงานใกล้ชิดเพื่อพัฒนาและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และ 3) แบ่งปันค่านิยมเกี่ยวกับมีความสำเร็จมากกว่าสิ่งที่ไม่คุ้นเคย เมื่อนักการศึกษากลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พวกเขาสามารถเสริมให้วัฒนธรรมมีพลังอำนาจและสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยคำพูดง่ายกว่าการกระทำ ข้อค้นพบทั่วไปของข้อตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของครูในระดับต่าง ๆหรือกรอบเนื้อหาที่ยากจะสำเร็จ ผู้นำโรงเรียนต้องให้ความช่วยเหลือทุกคนเป็นรายบุคคลเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน ที่สำคัญต้องช่วยจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การเช่นกัน บางโรงเรียนพบว่าพื้นฐานความสำเร็จพิจารณาจากการนับคะแนนหรืออัตราความตั้งใจ อย่างไรก็ดีพวกเขาไม่ประสบความสำเร็จขณะที่เข้าไม่สามารถทำมันได้ ถ้ามีพันธะสัญญากับทุกคนที่ทำงานโดยมีค่านิยมเดียวกัน และความร่วมมือของทีมเป็นการช่วยนักเรียน โรงเรียน ครอบครัวและชุมชน สิ่งที่

---

[97] Jonathan R. Tompkins, Organization Theory and Public Management (California: Thomson Wadsworth, 2005), 379-380.

[98] Andrew Dubrin, Essentials of Management, 8th ed. (Ohio: South Western, 2009), 279-280.

สำคัญยิ่งกว่านั้นวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดการกระทำของโรงเรียนหรือองค์การ บรรยากาศนำมาซึ่งความรู้สึก ผลความสำเร็จสูงสุดทั้งวัฒนธรรมความร่วมมือและบรรยากาศทางบวกคือการใช้คำสั่ง ความสำเร็จโดยบุคลากรหรือกลุ่มคนส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็ควรฉลองความสำเร็จร่วมกัน เช่นเดียวกับการวัดความกังวลหรือความอ่อนแอภายในโรงเรียนก็ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเช่นเดียวกัน จะเป็นชัยชนะหรือความล้มเหลว การสร้างความผูกพันและการรวมกลุ่มกันของบุคลากร กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียน บทบาทของผู้นำในการพัฒนาและส่งเสริมจริยธรรมมีความสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเช่นเดียวกัน[99] การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องการผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(transactional leaders) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องระหว่างพฤติกรรมประจำวันของพนักงานแต่ละคนกับเป้าหมายขององค์การ รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีหน้าที่ดำเนินการจัดสรรของรางวัล ทรัพยากร ผลย้อนกลับและเงื่อนไขอื่นๆที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ(transformational leaders)คือสถาปนิกผู้กำหนดรูปแบบทิศทางทั้งหมดในการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงจูงใจพนักงานให้ดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จ[100]

ภาวะผู้นำเป็นนามธรรมที่ก่อให้เกิดรูปธรรมในทางปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะสะท้อนความเป็นตัวแบบของพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นตามวัฒนธรรมใหม่ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ

วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน

ทุกองค์การมีวัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งได้รับการพัฒนาและกำหนดโดยผู้นำ ผู้ตามและบุคคลที่เกี่ยวข้องเหมือนคล้ายกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมและภาวะผู้นำของไชน์(Schein) เขาวิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร ไชน์(Schein)มีแนวคิดและสมมติฐานภายใต้ความเข้าใจของเขาว่าภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การคือการที่ผู้นำ“สอน”วัฒนธรรม เขาเน้นบทบาทของผู้นำในการสื่อสาร

---

[99] Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 26-27.

[100] Raymound Caldwell, “Models of Change Agency: A Fourfold Classification,” British Journal of Management 14, (June 2003) : 131-142. In Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 499.

วัฒนธรรม ในทางตรงกันข้ามคือผู้ถูกกระทำคือการเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้ตาม ถ้าผู้นำมีความรับผิดชอบต่อการสอนวัฒนธรรม ไชน์(Schein)เสนอวิธีการพื้นฐานในการปลูกฝังวัฒนธรรม 6 ประการ ดังนี้ 1)ผู้นำแสดงความตั้งใจในการวัดและควบคุมรากฐานที่สำคัญอะไรบ้าง 2)ผู้นำแสดงปฏิกิริยาอย่างไรต่อเหตุวิกฤตขององค์การ 3)การสังเกตเงื่อนไขที่ผู้นำใช้จัดสรรทรัพยากรที่มีความขาดแคลน 4) บทบาทของการเป็นตัวแบบ การสอนและการฝึก 5)เงื่อนไขที่ผู้นำใช้จัดสรรรางวัลและตำแหน่ง และ 6)เงื่อนไขที่ผู้นำใช้ในการสรรหา คัดเลือก สนับสนุน ให้ออกและการสื่อสารกับสมาชิกในองค์การ[101] วิธีการเหล่านี้เป็นแนวคิดสังเกตการควบคุมของผู้บริหารว่ามีการดำเนินการข้อใดมากที่สุด และประเด็นนั้นคือการส่งอิทธิพลของผู้บริหาร และพิจารณาว่าผู้บริหารแปลความและสื่อสารความหมายเบื้องหลังพฤติกรรมเหล่านี้อย่างไร ผู้ตามให้ความสนใจพฤติกรรมของผู้นำและแปลงเป็นแรงจูงใจที่ซ่อนอยู่ ผู้นำต้องเชื่อมต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เกิดค่านิยมและฐานคติที่ฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมอย่างระมัดระวัง กุญแจสำคัญสำหรับผู้นำคือการแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำในแบบของเขานั้น สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์การ[102]

ค่านิยม ความเชื่อและธรรมเนียมคือสิ่งที่ฝังตัวอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะทำงานและสมาชิกชุมชนที่สะท้อนวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้นำโรงเรียนในปัจจุบันที่ต้องสังเกตและฟังข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานและสมาชิกของสังคมโรงเรียน ด้วยใจเป็นกลางกับประเพณี พิธีกรรมและกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ โดยเฉพาะการปรับปรุงและความพยายามในการปฏิรูปโรงเรียน เมื่อแสวงหาวิธีการเปลี่ยนแปลงหรือเริ่มต้นโครงการ ผู้นำมักจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างระแวดระวังกับเรื่องลักษณะการรวมกลุ่มกันของบุคคลโรงเรียน ที่ไม่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าและความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกโรงเรียนย่อมมีธรรมเนียมประเพณี พิธีการ แบบแผนและสัญลักษณ์เป็นของตนเอง นำเสนอผ่านการกระทำในโรงเรียนและเหตุการณ์ที่โรงเรียนเข้าร่วมกับชุมชน ถึงแม้ว่าจะไม่มีการแสดงค่านิยมให้พนักงานใหม่ที่เข้ามาในโรงเรียน แต่พนักงานใหม่หรือบุคคลที่เข้ามาติดต่อกับโรงเรียนก็สามารถสัมผัสได้ มิติของวัฒนธรรมที่ผู้นำงานควรให้ความสำคัญ คือการกำหนดบทบาทเพิ่มเติมในการจัดสรรทรัพยากรและเป็นผู้นำทางการสอนดังที่ดีลและปีเตอร์สัน(Deal and Peterson)กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

---

[101] Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992 in Michael F. Dipaola and Wayne K. Hoy, Principals Improving Instruction: Supervision, Evaluation, and Professional Development (Massachusetts: Pearson Education, Inc., 2008), 52.

[102] Ibid., 52.

1. สัญลักษณ์เป็นตัวแบบของค่านิยมของโรงเรียนในรูปแบบของงานประจำ การแต่งกายและพฤติกรรม

2. สิ่งที่กำหนดรูปร่างของวัฒนธรรม คือวีรบุรุษ พิธีการ แผนแบบและสัญลักษณ์และบุคคลที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งเหล่านี้

3. บทกลอน วรรณกรรมที่ใช้ภาษาในการเสริมค่านิยมและธำรงภาพลักษณ์ที่ดีที่สุดของโรงเรียน

4. ผู้ปฏิบัติที่พัฒนาวิถีชีวิตในโรงเรียน

5. ผู้รักษาที่สังเกตการเปลี่ยนแปลงของประเพณีและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ผู้นำโรงเรียนเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและตัวแบบของค่านิยม งานประจำ การแต่งกายและพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับในโรงเรียนโดยผู้นำเป็นต้นแบบการปฏิบัติ ผู้นำมีความสำคัญในการแสดงบทบาทของวีรบุรุษ พิธีการ แบบแผนและสัญลักษณ์ของโรงเรียน การใช้ภาษาก็เป็นการแสดงออกของวัฒนธรรมในรูปของสัญลักษณ์ ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน ผู้นำคือบุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาและรักษาวัฒนธรรม ผู้นำมีวิธีการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและรูปแบบผู้นำ ผู้นำบางคนชอบส่งเสริมทุกๆกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งบางคนอาจจะส่งเสริมน้อยแต่งกันเพราะเป็นศิลปะที่สามารถผสานคุณลักษณะส่วนบุคคลกับวิสัยทัศน์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น การเปลี่ยนสภาพ(transforming)วัฒนธรรมโรงเรียนต้องการความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้ปกครอง คณะครู และคณะทำงานที่เกิดจากความตั้งใจจริง ที่ต้องการทิศทางใหม่ๆสำหรับองค์การ หากโรงเรียนมีความตั้งใจจริง ความคิดใหม่ที่ผู้นำโรงเรียนเสนอจะได้รับการยอมรับอย่างดีเยี่ยม ถ้าผู้นำมาถึงโรงเรียนพร้อมกับความผิดพลาด คณะทำงานก็ไม่ยอมรับแนวคิดย่อมเกิดปัญหา และความพยายามของผู้นำสามารถกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ความท้าทายสำหรับผู้นำในการนำโรงเรียนจำเป็นต้องอยู่ในระดับสติปัญญา(conscious)และมีคณะทำงานที่ให้ความร่วมมือกับผู้นำ ความมีอิสระในการดำเนินตลอดกระบวนการของการพัฒนาเป้าหมายและในการพัฒนาโรงเรียนตามแผนพัฒนาคุณภาพ คือสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จและเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน[103]

ดาวรุ่วรรณ ถวิลการได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน พบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ

---

[103] Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 28.

โรงเรียนด้วย เมื่อบุคลากรทุกคนในโรงเรียนร่วมกันพิจารณาแล้วพบว่าวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงเรียนแล้ว จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ โดยใช้กลยุทธ์ดังนี้ 1)กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งสรุปได้ว่าการสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นประกอบด้วย 2 ส่วนคือการตรวจสอบวัฒนธรรมเดิมและกำหนดการดำเนินการ 2) การลงมือกระทำทันที การแทนที่วัฒนธรรมนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบังคับบัญชาและภาวะผู้นำ หากสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้ได้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ ผู้บริหารมีบทบาททั้งในการพัฒนา การธำรงรักษาและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงว่าต้องค่อยเป็นค่อยไป ไม่สามารถทำได้ในทันที ผู้วิจัยสรุปปัจจัยและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่โรงเรียนเคยปฏิบัติมาดังนี้ 1)สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง 2)สภาพภายในโรงเรียน เช่นการเปลี่ยนแปลงทรัพยากร และบุคลากรรวมถึงภาวะผู้นำและผู้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง 3)ความกดดันที่เกิดขึ้นกะทันหัน 4) การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เพราะเป้าหมายที่ดีจะช่วยกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 5)การสร้างและกำหนดทางเลือก รวมทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น 6)การสร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม 7)การวางแผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง 8)การปฏิบัติตามแผน 9) การเสริมแรง และ10)การติดตามและประเมินผล[104]

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นการเชื่อมโยงอย่างไม่ผิดพลาดไปยังค่านิยมและความเชื่อของโรงเรียนและช่วยกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียน การศึกษาของโกลด์แมน (Goldsman)เกี่ยวกับผู้นำในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำไปสนับสนุนมีความรู้มีพรสวรรค์ที่แตกต่างกันในแต่ละคน จุดเด่นและความกังวลอย่างเหมาะสม พบว่าความเหมาะสมที่ถูกต้องนั้นเชื่อมโยงกับจุดเด่นของบุคคลไปยังความต้องการโรงเรียนมีความสำคัญกับโรงเรียนและการสร้างผลผลิตของบุคคลและความพึงพอใจในงาน มุมมองจากภาคสนามประกอบความสำคัญของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมโรงเรียนโดยมีความคาดหวังสูง ผู้นำต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของวัฒนธรรมใหม่โดยเน้นที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง มันขึ้นอยู่กับผู้นำในการทำให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและมีการประเมินผล สิ่งเหล่านี้กลายเป็นพื้นฐานในการวิ จัยเชิงปฏิบัติการและประเมินโครงการเพื่อการพัฒนาโรงเรียน ค่านิยมของโรงเรียนเป็นส่วนที่ควร

---

[104] ดาวรุวรรณ ถวิลการ, “วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน: การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนา” (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 303-311.

วิเคราะห์ในการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน ค่านิยมของโรงเรียนสัมพันธ์กับพันธกิจและเป้าหมาย รวมทั้งการตัดสินใจอย่างเหมาะสมก็สำคัญในช่วงการดำเนินการเปลี่ยนแปลง อีกประเด็นคือการมีผู้นำคนใหม่เป็นข้อได้เปรียบของการแสดงพลังอำนาจที่มีความสำคัญ ผู้นำต้องทราบประวัติและบริบทของสิ่งของและบุคคล นอกจากนี้แรงกดดันทางสังคมและทัศนคติก็ส่งผลกระทบกับโรงเรียน และทุกส่วนของโรงเรียน สังคมนั้นได้รับอิทธิพลจากค่านิยมและบรรทัดฐานกำหนดเป็นพฤติกรรมของบุคคลและผลลัพธ์ ภาวะผู้นำกลุ่มของบุคคลก็แปรผันจากวัฒนธรรมหนึ่งไปสู่วัฒนธรรมหนึ่ง จากโรงเรียนหนึ่งไปสู่โรงเรียนหนึ่ง เพราะว่าบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างเหล่านี้ ผู้นำคือคนที่มีพื้นฐานของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างความสำเร็จได้จากที่หนึ่งไปสู่ที่หนึ่ง ฮอลลิงเจอร์และลิทธ์วูด(Hallinger and Leithwood)กล่าวถึงวัฒนธรรมสังคมและค่านิยมคือผลกระทบจากภาวะผู้นำตลอดจนแรงผลักดันที่สังเกตได้และไม่ได้และแนะนำ ซึ่งการปฏิบัติของภาวะผู้นำของโรงเรียนมีความสำคัญเท่าๆกับด้านวิชาการ ดังนั้นผู้นำควรมองผู้ร่วมงาน นักเรียนและคณะทำงานในฐานะระบบย่อยของสังคมที่สะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมของชุมชนที่มีอยู่ ค่านิยมของชุมชนมีผลทางตรงกับค่านิยมของโรงเรียนและต้องศึกษาและใช้ประโยชน์ในส่วนที่เป็นประโยชน์และวัฒนธรรมของโรงเรียน[105]

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่มีอัตลักษณ์แห่งวัฒนธรรมองค์การที่น่าสนใจ จึงมีนักวิชาการที่สนใจและให้ความสำคัญกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการศึกษาความแตกต่างครูโรงเรียนมัธยมทางเหนือ และทางใต้มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมโรงเรียนช่วยกำหนดลักษณะที่เห็น ความรู้สึกและความคิด ในเบื้องลึกของวัฒนธรรม คนไม่เฝ้าดูวัฒนธรรมด้วยการกำหนดหรือสร้างข้อจำกัดวัฒนธรรมเป็นเรื่องปกติ ความจริงแล้วคนส่วนใหญ่เกิดความตระหนักถึงวัฒนธรรม เมื่อพวกเขามาเผชิญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ครูคือผู้ที่สร้างสิ่งใหม่ๆให้กับโรงเรียนอาจเป็นมีความอ่อนไหวที่จะสร้างพลังของวัฒนธรรม มากกว่าเครื่องควบคุมเวลาแบบเก่า สำหรับคนที่มีปฏิบัติอยู่ทุกวันและทัศนคติตรงไปตรงมา“วิถีที่พวกเราทำมันที่นี่”ครูใหม่สามารถทำประโยชน์จากการรับรู้ระดับสูง แต่พวกเราต้องการตระหนักถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่ไม่สามารถสร้างความสุขใจกับความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันหลังจากเหตุการณ์ทั้งหมดเหล่านั้น วัฒนธรรมเป็นเรื่องปกติไม่มีอะไรน่าท้าทายดังคำกล่าวที่ว่า “ครูใหม่อาจมีความมั่นใจที่จะอดทนและต่อสู้เพื่อ

---

[105] Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 28-31.

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเป้าหมายอันดับหนึ่งของวิชาชีพครู ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องการเปลี่ยนแปลงโลก”

ซาราสัน(Sarason)นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยเยลศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมโรงเรียนกว่าสามสิบปี ผลที่ค้นพบอันดับที่หนึ่งคือวัฒนธรรมโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นอย่างไรเมื่อเขาศึกษาในปีค.ศ.1960 แสดงว่าวัฒนธรรมโรงเรียนนั้นยากแก่การนำไปสู่การปฏิรูปอย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมโดยปกติเป็นโอกาสที่โรงเรียนจะสร้างประโยชน์ต่อนักเรียน มีความคาดหวังว่าพวกเขาสามารถพัฒนานักเรียนและภาวะความสัมพันธ์ภายในสังคมโรงเรียน เป็นวัฒนธรรมที่ปิดกั้นการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง แบบแผนเหล่านี้ฝังลึกในโรงเรียนที่เขาศึกษา ซาราสัน(Sarason)แนะนำว่าการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมคือการปฏิรูป ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกของผู้บริหารและครูในการปรับเปลี่ยนการปฏิรูปที่เหมาะสมกับโรงเรียน โดยปกติแล้วหมายถึงสิ่งที่ปรากฏออกไปภายนอก แต่สิ่งที่เปลี่ยนแปลงเล็กน้อยภายในห้องเรียนหรือในภาวะสัมพันธ์ของโรงเรียนในความหวังจะเป็นแรงกระตุ้นให้การปฏิรูปให้ประสบความสำเร็จ นาดา(Nada) ศึกษาวิจัยเรื่องค่านิยมพื้นฐานในวัฒนธรรมแบบวิทยาศาสตร์และบทบาทของมหาวิทยาลัย Egyptian ในการพัฒนานักศึกษาโดยศึกษาแรงผลักดันและองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลกับการพัฒนาค่านิยมพื้นฐานในวัฒนธรรมแบบวิทยาศาสตร์ของนักศึกษา ซึ่งค่านิยมพื้นฐานในวัฒนธรรมแบบวิทยาศาสตร์ประกอบด้วย การยอมรับ การพิจารณา และมิติของวัฒนธรรม ส่วนแนวคิดวัฒนธรรมแบบวิทยาศาสตร์นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับค่านิยม วิทยาศาสตร์ สังคม และการกำหนดลักษณะของวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และการพัฒนาเทคโนโลยีร่วมสมัย การพัฒนาค่านิยมพื้นฐานของวัฒนธรรมแบบวิทยาศาสตร์ คือโครงสร้างหลักสูตรที่ไม่เหมาะสมของหลักสูตรในประเด็นเกี่ยวกับสังคมวิทยาศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรม การไม่สนใจหลักสูตรที่เน้นแนวคิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและไม่ให้ความสำคัญกับหลักการ ทฤษฎี สูตรสำเร็จหลักสูตรวิทยาศาสตร์ในรูปแบบเดิม[106]

สิ่งเล็กๆมีการเปลี่ยนแปลงตลอดสามสิบปีที่ผ่านมา และการศึกษาหลายๆครั้งที่สะท้อนการศึกษาของซาราสัน(Sarason)ซึ่งThe National Commission on Teaching and America’s Future

---

[106]Abdou Nada, “Value Contexts in The Cultures of Science and The Role of Egyptian Universities in Developing them for their Student,” (Mansoura University), [online], accessed 7 January 2011. Available from http://www.tkc.go.th/thesis/abstract_eng.asp?item_id=227.

ได้เสนอรายงานการศึกษาพบว่าถ้าปราศจากการกระตุ้นให้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนทั้งระบบ ครูก็ไม่สามารถสอนได้ดีและนักเรียนก็ไม่สามารถเรียนได้ดี ซาราสัน(Sarason)วิเคราะห์ว่าโรงเรียนเริ่มจากจุดเน้นที่ความพยายามในการเปลี่ยนระเบียบ กฎเกณฑ์ระดับบุคคล แม้ว่าจะมีแรงต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเพราะว่า ลูกค้าและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเกิดการยึดติดกับวัฒนธรรมโรงเรียนในภาพรวม ครูเกิดความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเดี่ยว ๆนี้เป็นจุดเริ่มต้นของห่วงโซ่ปฏิสัมพันธ์ที่สามารถเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆเพื่อความชัดเจน การวัดครั้งใหญ่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนและจำเป็นต้องเข้าใจมุมมองกว้าง ๆเพื่อเข้าใจครู

นักวิจัยและนักการศึกษามีความเห็นสอดคล้องกันที่น่าสนใจว่าโรงเรียนดีมีวัฒนธรรมต้องเป็นวัฒนธรรมที่เป็นเหตุให้มีการเรียนการสอนที่ดี เช่นความร่วมมือ ความร่วมมือได้รับการระบุว่าเป็นลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นการแนะนำแนวคิด ที่นำโรงเรียนสู่การปฏิรูป หลักความร่วมมือยังนำไปสู่การศึกษาพลวัตรวัฒนธรรมโรงเรียนด้วย วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งเสริมให้ครูสอนได้ดีและนักเรียนเรียนได้ดี ดังต่อไปนี้ 1)ควบคุมให้ทุกคนดำเนินการเรียนรู้และเกิดความยุติธรรมทางสังคม 2)ให้วิธีเข้าถึงความรู้เชิงกว้างและเชิงลึก 3) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดูแลความสัมพันธ์ 4)สนับสนุนให้ครูสืบเสาะและกระตือรือร้น และ 5)เชื่อมต่อความเคารพยำเกรงกับสังคม เงื่อนไขเหล่านี้เข้าใจง่ายและมีความชัดเจนที่จะนำครูและนักเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีประสิทธิผล[107] งานวิจัยของนฤมล ป้อมแก้วศึกษา“วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้”พบว่าวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ลักษณะสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ลักษณะและพบว่าหน่วยงานขนาดเล็กมีค่าคะแนนเฉลี่ยของมิติเน้นบุคลากรและการกระตุ้นมากกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ และหน่วยงานขนาดใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยของมิติเน้นกฎระเบียบมากกว่าหน่วยงานขนาดเล็ก หน่วยงานขนาดใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยของมิติเน้นมิติอำนาจมากกว่าหน่วยงานขนาดเล็ก บุคลากรสายวิชาการมีค่าคะแนนเฉลี่ยของมิติเน้นความสำเร็จ และมิติเน้นอำนาจมากกว่าบุคลากรสายปฏิบัติการ แต่บุคลากรสายปฏิบัติการมีค่าคะแนนเฉลี่ยของมิติเน้นกฎระเบียบและการพึ่งพามากกว่าบุคลากรสายวิชาการ และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการบริหาร

---

[107] Jeannie Oakes and Martin Lipton, Teaching to Change the World (New York: McGraw Hill Companies, 1999), 328-330.

จัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง[108] ส่วนพิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุดมศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา โดยศึกษาพฤติกรรมแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ของผู้นำ พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านมุ่งความประสงค์ขององค์การ และด้านมุ่งสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการมอบอำนาจ[109]

มัลลิกา มโนชมภู ได้ศึกษาการธำรงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย พบว่าบุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญในเรื่องการให้บริการแก่นักเรียนและการทำงานเป็นทีมปฏิบัติงานตามนโยบายของสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมดูงานและศึกษาต่อ โดยผู้บริหารมีความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของสถานศึกษาเอาใจใส่ต่อพิธีกรรม พิธีการในสถานศึกษาเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ทั้งนักเรียนและบุคลากร นอกจากนี้บุคลากรยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นตระหนักและเห็นคุณค่าของการสื่อสารและให้ความสนใจในการแสวงหาความรู้ข่าวสารจากหลายๆแหล่ง[110] วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมที่อ่อนแอส่งผลกับประสิทธิผลขององค์การ โดยวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเกิดจากการกำหนดคุณลักษณะขึ้นโดยค่านิยมหลักขององค์การ มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ สมาชิกก็จะเกิดการยอมรับในค่านิยมหลักและเห็นด้วยกับความสำคัญของค่านิยมอันนี้ และยิ่งพนักงานมีพันธะสัญญากับองค์การมากเท่าใด วัฒนธรรมองค์การก็ยิ่งมีความเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น และวัฒนธรรมที่อ่อนแอเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การ จะมีการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกันไม่มากเพียงพอ อันจะนำไปสู่การสร้างค่านิยมหลักขององค์การนั้นได้ ดังนั้นวัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็ง

---

[108] นฤมล แก้วป้อม “ วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้” (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), 106-119.

[109] พิมพ์ภักดี ปล้องอุดม “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544), บทคัดย่อ.

[110] มัลลิภา มโนชมภู “การธำรงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547), บทคัดย่อ.

ก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี โดยองค์การที่ประสบความสำเร็จก็มักจะมีปัจจัยภายนอกที่ดี ในการทำให้วัฒนธรรมขององค์การนั้นถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกลยุทธ์ และสิ่งที่แวดล้อมกลยุทธ์การขับเคลื่อนด้านตลาด ในทางปฏิบัติจะมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้มากกว่า และก็มีความต้องการวัฒนธรรมองค์การที่มีการเน้นในเรื่องของการมีความคิดริเริ่มของบุคคล การเผชิญกับความเสี่ยง ความร่วมมือสูง และการยอมรับความขัดแย้ง รวมทั้งมีการสื่อสารตามแนวนอนด้วย ส่วนกลยุทธ์ด้านการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์ก็ควรมีความต้องการวัฒนธรรมองค์การที่มีการเน้นให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานให้ได้ดีที่สุด ในสิ่งแวดล้อมที่คงที่และจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า หากว่ามีวัฒนธรรมองค์การที่มีการเน้นการควบคุมอยู่ในระดับที่สูง รวมทั้งมีความเสี่ยงและความขัดแย้งในองค์การต่ำ และทั้งยังต้องมองหาความเหมาะสมภายในองค์การนั้นด้วย[111]

โรงเรียนเป็นองค์การรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะและประสิทธิผลทางการศึกษาก็ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มีบรรยากาศทางวิชาการนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสภาพสังคมเทคโนโลยี ตลอดจนลักษณะทางกายภาพ ลักษณะภูมิประเทศ ลักษณะภูมิอากาศของโลก ทุกประเด็นย่อมส่งผลต่อความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมทั้งสิ้น การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนจึงอาจมิใช่เพียงปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงแนวคิดทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของนักเรียนในโรงเรียนซึ่งจะเติบโตเป็นพลเมืองและพลโลกในอนาคตกาลเช่นกัน

เพศกับการปรับเปลี่ยนองค์การ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเพศและองค์การทั้งเรื่องการเติมเต็ม และความแตกต่างเชิงทฤษฎีเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย ตั้งค.ศ.1980 นั้นเป็นช่วงเวลาที่การศึกษาพฤติกรรมองค์การ(organizational behavior)ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

---

[111] วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัช การพิมพ์ จำกัด, 2554), 9.3-9.4.

มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนไปเมื่อมุมมองที่มีต่อองค์การเปลี่ยนแปลงจากมององค์การเป็นเครื่องจักรน้อยกว่าการมององค์การเป็นระบบสังคม ที่มีเรื่องของบรรทัดฐานและโครงสร้าง มีการควบคุมและมีเอกลักษณ์ของตน ด้วยเหตุนี้จึงมีการสรุปแนวการศึกษาเป็นเรื่องของทัศนคติ(attitude)ค่านิยม(value)และข้อตกลง(assumptions)ซึ่งกลายเป็นลักษณะและพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การ[112] วิธีการที่ปรากฏชัดเจนในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การต้องสะท้อนชีวิตขององค์การ(organizational life) เจอร์ราดย์(Gherardi) วิจารณ์ว่าการอภิปรายเกี่ยวกับธรรมชาติเรื่องเพศในวัฒนธรรมองค์การนั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่อิงทฤษฎี ใช้วิธีการวิเคราะห์การสนทนา และศึกษาเอกสาร ที่เน้นเฉพาะเพศชายเป็นสำคัญและขยายไปสู่การศึกษาความแตกต่างทางเพศที่พัฒนาเป็นค่านิยมทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นแบบแผนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การนั้น เจอร์ราดย์(Gherardi)ให้ความคิดเห็นว่าควรมีความเชื่อมโยงระหว่างเพศและวัฒนธรรมที่เป็นเรื่องของสามัญสำนึก(common sense)ที่มักกล่าวถึงเรื่องเพศที่แข็งแรงกว่า ขณะที่จุดเริ่มต้นของการวิจัยนั้นคืองานของอัลเวสสันและบิลลิ่ง (Alvesson and Billing)ในปีค.ศ. 1992 แอคเคอร์(Acker)ในปีค.ศ.1990-1992 และมิลล์(Mills) ในปีค.ศ.1988 นั้นกล่าวถึงความสำคัญขององค์การที่เป็นทางการในการผลิต กระบวนการและการศึกษาจำลองในเรื่องโครงสร้างองค์การเกี่ยวกับเพศ ซึ่งกล่าวว่าวัฒนธรรมที่เป็นคุณลักษณะของเพศชายได้แก่เรื่องของบุคคลการแข่งขันและแนวคิดเชิงเหตุผล แต่ถ้าเป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับเพศหญิงจะเป็นเรื่องของความร่วมมือ การดูแลและการประสานเชื่อมโยงในองค์การ และเพื่อการสนับสนุนการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องเพศโดยเฉพาะ เกี่ยวกับพฤติกรรมและค่านิยมซึ่งเพศชายและเพศหญิงรวมทั้งเรื่องของสังคมที่แตกต่างกันเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการกำหนดอัตลักษณ์เรื่องเพศในระดับที่กว้างขึ้น แต่ในการศึกษาระยะสั้นเป็นการค้นว่าพฤติกรรมและทัศนคติแบบใดที่เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ข้อตกลงและค่านิยมโดยมองเรื่องเพศเป็นเงื่อนไขพื้นฐานนั้นมีผลการดำเนินการในองค์การอย่างไร จึงมีการประเมินตรวจสอบธรรมชาติเฉพาะของแต่ละเพศในองค์การ

---

[112] Edgar H. Schein, What is culture? In Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg and Joanne Martin (eds), Reframing Organization Culture (California: Sage, 1991), 243-253. in Liris Aaltio and Albert J. Mills, Gender, Identity and the Culture of Organizations (London: Routledge, 2002), 137.

การศึกษานี้ใช้เครื่องมือสำรวจการรับรู้ค่านิยมของผู้บริหาร ถ้าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสัญลักษณ์ ความเชื่อ และแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งเรียนรู้และมีการลอกเลียนกันโดยสมาชิกขององค์การ เมื่อศึกษาถึงระบบที่สามารถบอกได้ถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในความเป็นจริงนั้นการวิจัยทางวัฒนธรรมนั้นเริ่มต้นจากชุดของค่านิยมและข้อตกลงทางสังคมในเรื่องของจิตสำนึก(conscious)และจิตไร้สำนึก(unconscious) การให้การอธิบายสำหรับบรรทัดฐานสัญลักษณ์และพิธีการ และบริบทอื่นๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การ การรับรู้ถึงค่านิยมของผู้บริหารที่แสดงออกมาโดยสมาชิกขององค์การและการให้รางวัล โดยที่องค์การสามารถสะท้อนความรู้สึก ความเชื่อที่แสดงถึงวัฒนธรรมขององค์การได้ ทั้งยังพัฒนาไปสู่การเป็นวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแรงจนสามารถยับยั้งการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์จำแนกวัฒนธรรมองค์การจึงควรศึกษาเรื่องนิสัยประวัติความเป็นมา และวัฒนธรรมที่ต้องพบเป็นอุปสรรคแรก ในการสร้างสรรค์องค์การ

ข้อตกลงและรูปแบบค่านิยมพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การและการศึกษาพฤติกรรมนั้นพบว่า วัฒนธรรมในปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคระหว่างเพศชายและเพศหญิงนั้นยังเกิดขึ้นน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ สำหรับความคิดเห็นในอนาคตจะมีความเป็นมิตรมากขึ้น ขณะที่การทบทวนวรรณกรรมนั้นสามารถอธิบายองค์การในเรื่องเพศในมุมมองของเพศชายเป็นส่วนมาก จากข้อมูลพบว่าการให้การสนับสนุนที่ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่พึงปรารถนานั้นจะสนับสนุนการดำเนินการที่เสมอภาคระหว่างชายกับหญิง การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มความเสมอภาคนั้นปรากฏว่าต้องเปลี่ยนค่านิยม ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเห็นด้วยกับธรรมชาติของเพศของวัฒนธรรมองค์การและในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ เพื่อการสร้างสรรค์คือวัฒนธรรมสมดุล วัฒนธรรมเรื่องเพศจะฝังรากลึกในตัวบุคคลจนยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ดีจากการศึกษาเรื่องความเสมอภาคเป็นเรื่องสำคัญ หากมีการเสริมแรงโดยให้รางวัลจากการทำงานก็ควรเสมอภาคกันทั้งสองสถานะ ซึ่งเพศชายมักได้สิทธิพิเศษมากกว่าเพศหญิงและปรากฏในองค์การส่วนมาก ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมทั้งสิ้น[113]

ในองค์การทางการศึกษามักมีคำถามเกี่ยวกับความเสมอภาคของผู้หญิง โอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานพิเศษหรืองานด้านการบริหาร ผู้บริหารหญิงเพียงเล็กน้อย เมื่อพิจารณาการขึ้นเงินเดือนพบว่าผู้บริหารหญิงมักถูกต่อต้านการขึ้นเงินเดือนมากกว่าผู้ชาย และประเด็น

---

[113] Liris Aaltio and Albert J. Mills, Gender Identity and the Culture of Organizations (London: Routledge, 2002), 137-156.

เหล่านี้เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เพศชายขึ้นสู่ตำแหน่งด้านการบริหารมากกว่า นอกจากนี้การตั้งครรภ์ของเพศหญิงเป็นอีกหนึ่งประเด็นในการแบ่งแยกทางเพศ ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษาจึงมีการดำเนินดังต่อไปนี้เพื่อแก้ปัญหาความไม่เสมอภาคทางเพศคือ 1)เผยแพร่ประชาสัมพันธ์โอกาสเกี่ยวกับการส่งเสริม 2)แสวงหาผู้หญิงที่มีความสามารถและมอบหมายงานด้านการบริหารที่เหมาะสมสนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร 3)ตรวจสอบการดำเนินการสนับสนุนโดยขจัดข้อยกเว้นทั้งหมดเพื่อการประเมินอย่างยุติธรรม และ4)เสนอให้ผู้หญิงมีโอกาสฝึกงานบริหาร[114]

"เพศ"เป็นเรื่องของความแตกต่างที่นำไปสู่แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมที่แตกต่างกันซึ่งก็ย่อมมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน แต่พบว่ายังมีให้ความสำคัญในการศึกษาในประเด็นนี้ค่อนข้างน้อย เมื่อมีการศึกษาน้อยการให้ความสำคัญในระดับวิชาการย่อมแปรผันตามกัน อย่างไรก็ดีการศึกษาเรื่อง "เพศ" จึงเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เพื่อสร้างความเข้าให้กับผู้นำการเปลี่ยนและผู้รับการปรับเปลี่ยน เพื่อลดแรงต้าน และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินการในที่สุด

สรุป

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อทราบค่านิยมพื้นฐานความเชื่อ แนวคิด ปรัชญา แบบแผนการปฏิบัติ ธรรมเนียมประเพณี ที่สะท้อนเป็นพฤติกรรมขององค์การนั้น ซึ่งมีความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละองค์การ โรงเรียนในฐานะองค์การองค์การหนึ่งที่ผู้บริหารมีความประสงค์จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ประกอบกับเตรียมความพร้อมในการดำเนินการ เนื่องจากวัฒนธรรมมีความเป็นนามธรรมและรูปธรรม และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนั้นเป็นเรื่องยาก และเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินการ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ มีความรัดกุม มีแนวทางแก้ไขสถานการณ์และมีความพยายามอดทน อีกทั้งผู้บริหารต้องกำกับติดตาม ประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินการเป็นระยะ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องเริ่มต้นจากยอดพีระมิดแล้วแพร่ลงสู่ฐานพีระมิด เป็นการดำเนินการที่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารและความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกส่วนในองค์การ เมื่อเปลี่ยนแปลงได้แล้วการธำรงรักษาไว้ ไม่ให้สมาชิกหวนกลับไปสู่วัฒนธรรมเดิมนั้นก็เป็นประเด็นที่ผู้บริหารควร

---

[114] Ronald W. Rebore, Human Resources Administration in Education, 6th ed. (Massachusetts: A Pearson Education Company, 2001), 75-77.

ดำเนินการอย่างมีแบบแผน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การให้สามารถอยู่รอดในสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

การส่งเสริมนั้นนับว่ามีความสำคัญต่อสัมฤทธิผลของการปฏิบัติ การวิจัยในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวิจัย ประวัติความเป็นมา และการดำเนินการทางการวิจัยทางการศึกษา เพื่อทราบที่มาและแนวปฏิบัติในการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนดังต่อไปนี้

ความหมายของการวิจัย

พระธรรมปิฎก กล่าวว่า คำว่า “วิจัย” มาจากภาษาบาลี เป็นความหมายที่ใช้แทนคำว่า “ปัญญา” คำว่า วิจโย คือวิจัย เป็นลักษณะหนึ่งของการใช้ปัญญา พร้อมทั้งเป็นการทำให้เกิดปัญญา หรือทำให้ปัญญาพัฒนาขึ้นด้วย[115] กรมวิชาการให้ความหมายของการวิจัย หมายถึง กระบวนการแสวงหาความจริงหรือการค้นหาคำตอบอย่างมีระเบียบแบบแผนและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยต้องคำนึงถึง 1)มีปัญหาหรือคำถาม ซึ่งนำไปสู่การศึกษา ค้นคว้าแสวงหาความจริง 2)มีการวางแผนการศึกษาค้นคว้า หาความจริง และ 3)มีจุดมุ่งหมายแน่นอนในการทำและการนำผลการค้นคว้าไปใช้[116] พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 ให้ความหมายของการวิจัยว่าหมายถึง “การค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลอย่างถี่ถ้วนตามหลักวิชา”[117] ในขณะที่สภาวิจัยแห่งชาติ ให้ความหมายของการวิจัยว่าเป็น “การศึกษาค้นคว้า สำรวจ ขุดค้น วิเคราะห์หรือทดลองเพื่อค้นคว้าหาข้อเท็จจริงและความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปตั้งกฎและทฤษฎี เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติ และเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ในสิ่งที่วิจัยนั้น สำหรับการวิจัยทางการศึกษาเป็นการวิจัยแขนงหนึ่งของสังคมศาสตร์ ก็คือ การศึกษาค้นคว้าเพื่อหาข้อเท็จจริงหรือหาความรู้ใหม่ทางการศึกษา เพื่อนำไปตั้งกฎหรือทฤษฎี และเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติโดยใช้ระเบียบ

---

[115] พระธรรมปิฎก, การศึกษากับการวิจัย เพื่ออนาคตของประเทศไทย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2542), 2-3.

[116] กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, การวิจัยในชั้นเรียน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), 4.

[117] พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2546 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, 2546), 948.

วิธีวิจัย[118] ส่วน เคอร์ลิงเจอร์(Kerlinger) ให้ความหมายของวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ หมายถึง ระบบการควบคุม สิ่งที่ได้จากประสบการณ์ การไม่คำนึงถึงศีลธรรม ความเป็นสาธารณะ และการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ ที่นำไปสู่ทฤษฎีและสมมติฐานที่อธิบายความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์เหล่านั้น [119] และThe Meriam-Webster พจนานุกรมออนไลน์ ให้นิยามของวิจัย หมายถึง 1)การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิชาเฉพาะ 2)ความหมั่นเพียรในการค้นหา 3)การศึกษาโดยวิธีสืบสวนหรือการทดสอบ 4)การสืบสวนหรือการทดลองที่มีเป้าหมายเพื่อเปิดเผยและการแปลความเพื่อหาความจริง 5)การปรับปรุงเพื่อให้เกิดการยอมรับทางทฤษฎีหรือกฎเกี่ยวกับความจริงใหม่ๆ และ 6)การประยุกต์การฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับทฤษฎีหรือกฎใหม่ๆ [120] ซึ่งเบสท์ (Best) ได้ให้ความหมายของการวิจัยว่าเป็นวิธีการที่มีระบบ มีการวิเคราะห์ที่เป็นปรนัย และมีการจดบันทึกการสังเกตที่ได้รับการควบคุม ซึ่งนำไปสู่ผลสรุปหลักการกฎเกณฑ์ต่างๆเพื่อนำไปใช้ในการทำนายควบคุมเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นตามมา หรือควบคุมสาเหตุของกิจกรรมบางอย่าง[121]

การวิจัยจึงมีความหมายได้ในลักษณะของวิธีการ(mean) ผลสรุป(end) และสามารถนำไปประยุกต์ใช้(applicable) วิจัยจึงหมายถึง การศึกษาค้นคว้าทดลองทบทวนวรรณกรรมอย่างมีระบบแบบแผนเพื่อทราบองค์ความรู้เดิม นำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และเผยแพร่ความรู้นั้นเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้กับส่วนรวมเพื่อทราบที่มาของการวิจัยทางการศึกษา ซึ่งเป็นองค์ความรู้เดิมของการวิจัยทางการศึกษาในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประวัติการวิจัยทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

---

[118] ศิริพร ขัมภลิขิต อ้างถึงใน นรินทร์ สังข์รักษา, “เอกสารประกอบการสอนวิชา 464201 ประเด็นและแนวโน้มทางการศึกษา”, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551, 106-107. (อัดสำเนา).

[119] Fred N. Kerlinger, and Howard B. Lee, Foundations of Behavioral Research, 4th ed. (Singapore: Thomson Learning, 2000), 14.

[120] Ernest T. Stringer, Action Research in Education (New Jersey: Pearson Prentice Hall™, 2004), 2-3.

[121] John W. Best, and James V. Kahn, Research in Education, 10th ed. (Boston: Pearson Education Inc., 2006), 25.

ประวัติของการวิจัยทางการศึกษา

การวิจัยทางการศึกษานั้นนับว่ามีความเป็นมายาวนาน และปรากฏพัฒนาการเริ่มต้นที่ชัดเจนในประเทศสหรัฐอเมริกา นับตั้งแต่มีโรงเรียนแห่งแรกคือ Boston Latin School ในปีค.ศ.1635 ต่อมาในศตวรรษที่18เริ่มการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ธรรมชาติประกอบกับการพัฒนาความรู้ทางสถิติและนำการวิจัยและสถิติมาใช้ในโรงเรียน แต่เป็นการดำเนินการโดยนักวิชาการนักการศึกษาซึ่งเป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน สำหรับการวิจัยโดยบุคลากรในโรงเรียนนั้น พบว่ามีการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ(action research) ในการวิจัยทางการศึกษาโดยวิธีการสำรวจนั้นนับว่าเป็นวิธีที่เก่าแก่ที่สุด จากข้อมูลเบื้องต้นพบว่าในช่วงปลายศตวรรษที่18เป็นช่วงเริ่มต้นการใช้การวิจัยในโรงเรียนโดยนักการศึกษานักวิชาการจากภายนอกโรงเรียน เป็นผู้เข้าไปศึกษาวิจัยในโรงเรียน ซึ่งก่อนหน้านั้นเคยมีแนวคิดว่าการใช้แบบสอบถามในโรงเรียนไม่จำเป็นสำหรับเด็ก การวิจัยทางการศึกษาที่สำคัญในช่วงนี้นำโดยฮอลล์(Hall) ได้พัฒนาเทคนิคการสร้างแบบสอบถามสมัยใหม่ในช่วงปลายศตวรรษที่18และไรซ์(Rice) ในปีค.ศ.1892 สัมภาษณ์ครู1200คนจาก36รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีเนื้อหาด้านหลักสูตรและวิธีการสอน ต่อเนื่องจากนั้นระหว่างปีค.ศ.1895-1897 เขาดำเนินการสำรวจการสะกดคำของนักเรียน 16,000คน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์และเวลาและมีการสำรวจซ้ำในปีค.ศ. 1908 ต่อมาปีค.ศ.1911 ส่วนธอร์นไดค์(Thorndike)ศึกษาสำรวจลักษณะความแตกต่างของหลักสูตร อัตราความล้มเหลว คุณภาพการสอนของคณะครูและปัจจัยด้านอุปกรณ์ของโรงเรียน การสำรวจที่สมบูรณ์ที่สุดคือการสำรวจของ ไอย์เรส(Ayres) ในปีค.ศ.1915-1916เป็นการศึกษาความแตกต่างระหว่างชีวิตและการศึกษาในเมือง[122]

แลนด์เชียร์(Landsheere) ได้บันทึกว่ามีช่วงเวลาที่ประสบความสำเร็จดังนี้ ก่อนปี ค.ศ. 1900 ปีค.ศ.1900–1930 ,1930-1950,1960-1970 การวิจัยทางการศึกษาเชิงประจักษ์ (empirical educational research)เริ่มต้นจากการแก้ปัญหาทางการศึกษา การศึกษาในช่วงศตวรรษที่19 เกี่ยวกับประสบการณ์ทางการศึกษา(educational experience)และแนวคิดเชิงปรัชญา(philosophical thinking) โดยมีแรงบันดาลใจจากการศึกษาวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ (natural sciences) ย้อนไปในปี ค.ศ.1859 ดาร์วิน(Darwin) ศึกษาต้นกำเนิดของสปีชีส์(Origin

---

[122] Landsheere in Martyn Hammersley, Educational Research (London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2002), 9-10.

of Species)ซึ่งเป็นการวิจัยเกี่ยวกับมนุษย์ในด้านกายภาพชีววิทยาสัตววิทยาและโลกวิทยา หลังจากนั้นหกปีต่อมาเบอร์นาร์ด(Bernard) เขียนหนังสือชื่อ“Introduction to the Study of Experimental Medicine” เป็นแนวทางการวิจัยทางวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ ต่อมาในปีค.ศ.1864 ฟิชเชอร์(Fisher)พิมพ์หนังสือชื่อ“Scalebook” เป็นเรื่องของมาตรวัดสำหรับวัดความสามารถและความรู้ที่นำไปใช้ในโรงเรียน ฟิชเชอร์(Fisher)แนะนำการใช้สถิติกับการวิจัยทางการศึกษาโดยใช้ค่าเฉลี่ยเป็นดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์(index of achievement) ของนักเรียน และในปีค.ศ.1869 แกลตัน(Galton) เขียนข้อแนะนำการใช้สถิติประยุกต์เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของมนุษย์ใน “Hereditary Genius” รวมถึงแนวคิดเรื่องความเป็นมาตรฐาน(standardization)ความสัมพันธ์ (correlation) และนิยามปฏิบัติการ(operational definition)

ต่อมาค.ศ.1870 บาร์ทโทโลไมย์(Bartholomaï)สร้างแบบสอบถามทางจิตวิทยาเพื่อถามนักเรียนประถมศึกษา2000 คน และสามปีต่อมามีการทดลองครั้งแรกทางจิตวิทยาโดยมิลเลอร์(Miller) ต่อมาในปีค.ศ.1875 เจมส์(James)สร้างห้องทดลองทางจิตวิทยาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกาเพื่อดำเนินการสังเกตอย่างเป็นระบบ แต่ด้วยเหตุขัดข้องบางประการทำให้ยังไม่มีการทดลองในขณะนั้น และในปีค.ศ.1879 เบน(Bain) เขียนหนังสือเรื่อง “Education as a Sciences”ออกเผยแพร่เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของการศึกษากับวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ในช่วงที่นี้มีการทดลองฟิสิกส์ที่มีพื้นฐานทางปรัชญานามว่าวุนดท์ (Wundt) ซึ่งขณะนั้นเป็นนักศึกษาชาวเยอรมันคนหนึ่ง เรื่องนี้เฮล์มฮอลท์ซ (Helmholtz) พบว่ามีการทดลองทางจิตวิทยาครั้งแรกในปีค.ศ. 1879 นี้เอง การวิจัยของวุนดท์(Wundt)เป็นการพิจารณาผลกระทบและภาวะผู้นำทางวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเยอรมนี ระหว่างปีค.ศ. 1800-1900 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่นักศึกษาส่วนใหญ่จากสหรัฐอเมริกาให้ความสนใจกับการศึกษาตามแนวคิดของวุนดท์(Wundt) รวมทั้งในฝรั่งเศส ญี่ปุ่น อาเจนติน่า รัสเซียและต่อมามีการทดลองทางจิตวิทยาอย่างแพร่หลายประเทศแถบแอตแลนติก ในปีค.ศ.1882พรีเยอร์(Preyer) ศึกษาสังเกตพฤติกรรมของเด็กและจดบันทึกไว้ ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างสูงกับการศึกษาเป็นที่มาของตำราจิตวิทยาพัฒนาการเล่มแรกเรื่อง“The Mind of the Child” เป็นการเริ่มแนวคิดของการทดลองในโรงเรียนและการทดลองทางการศึกษา ต่อมามีการศึกษาต่อเนื่องโดยคาน์ท (Kant)เฮอร์บาร์ท(Herbart) และเพสทาลอซซิ(Pestalozzi)[123]

ยุคที่จัดว่าเป็นยุคเฟื่องฟูของการวิจัยเชิงปริมาณคือระหว่างค.ศ. 1900 -1930ในยุคนี้มีการศึกษาที่สำคัญๆ ได้แก่การศึกษาของเทย์เลอร์ (Taylor) วิศวกรอุตสาหกรรมชาวอเมริกันในช่วงค.ศ.1856-1915 เทย์เลอร์เขียนหนังสือเรื่องหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ต่อมาได้รับการ

---

[123] Ibid., 1-4.

ยกย่องว่าบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นที่มาของคำว่า“Taylorism” ระหว่างนี้การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีเชิงปริมาณในการศึกษาประสิทธิผล และการศึกษาด้านประสิทธิภาพกลายเป็นองค์ประกอบของการคิดทางการศึกษา การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นอาวุธที่ดีที่สุดในการต่อต้านความเป็นแบบแผนในอดีต ระหว่างนี้มีการวิจัยเชิงสำรวจครั้งใหญ่อีกหลายครั้ง อาทิเช่นการศึกษาที่เบิร์กเล่ย์ในปีค.ศ.1928 และต่อมาในปีค.ศ.1929 การเสื่อมถอยของการศึกษาพัฒนาการมนุษย์(The Fell's Study of Human Development)และการศึกษาที่ฮาร์วาร์ดโดยThe Scottish Council for Research in Education ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสติปัญญาเป็นครั้งแรกกับประชากรทั้งโรงเรียน เพื่อหาเกณฑ์ในการวิจัยและการกำหนดตัวแทนของตัวอย่างของประชากร เครื่องหมายบ่งชี้ในประวัติศาสตร์ของการทดลองทางการศึกษา คือ The Eight-Year Studyในช่วงค.ศ.1933-1941มีการดำเนินการในสหรัฐอเมริกาโดย The Progressive Education Association เป้าหมายเริ่มต้นของการศึกษาซึ่งดำเนินการโดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจเพื่อตรวจสอบด้านหลักสูตรโรงเรียนมัธยมจากอิทธิพลของการศึกษาครั้งนี้ ใน ปีค.ศ.1950ไทย์เลอร์(Tyler) ผู้แต่งหนังสือBasic Principles of Curriculum and Instruction ซึ่งนำเสนอรูปแบบของการนิยามวัตถุประสงค์ต่อมาในปีค.ศ.1956 บลูม(Bloom)เสนอแนวคิด Taxonomies of Educational Objectives ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ทางความคิดร่วมสมัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินและพัฒนาหลักสูตร ต่อมาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วงปีค.ศ. 1930 ส่งผลกระทบให้ขาดแคลนทุนสนับสนุนงานวิจัย ความต้องการของสังคมเปลี่ยนไป ผลของสงครามโลกครั้งที่สองทำให้กิจกรรมการวิจัยทางการศึกษาในประเทศยุโรปหยุดชะงักขาดอิสรภาพในการทำงานวิจัย [124]

แต่อย่างไรก็ดีในช่วงค.ศ.1930 นี้ก็มีความก้าวหน้าเกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา ดังที่เบสท์(Best) กล่าวว่าการศึกษาทางจิตวิทยาสังคมและการศึกษานั้นแสดงถึงความสนใจอันยิ่งใหญ่ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในการศึกษานั้นมีความเคลื่อนไหวโดยผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและในชั้นเรียน ครูเป็นบุคคลที่ศึกษาและประยุกต์การวิจัยกับปัญหาการศึกษา การวิจัยเชิงปฏิบัติการเน้นที่การนำไปใช้ได้ทันทีไม่ใช่วิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎี การวิจัยเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องที่นั้น ข้อค้นพบจากการวิจัยได้รับการประเมินให้นำไปใช้เฉพาะกรณีเท่านั้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติของโรงเรียน และในเวลาเดียวกันในการ

---

[124] Ibid, 10-11.

ปรับปรุงโรงเรียนต้องปรับปรุงการปฏิบัติด้วย ได้แก่กระบวนการวิจัย นิสัยการคิดความสามารถในการทำงานกับผู้อื่น[125] ดังนั้นในช่วงนี้จึงเกิดการวิจัยเชิงปฏิบัติขึ้นและได้นำไปใช้ในโรงเรียนแล้ว ช่วงค.ศ.1940-1950เป็นช่วงที่มีการศึกษาสังคมศาสตร์มีการศึกษาเกี่ยวกับสถานะทางสังคมและผลกระทบเกี่ยวกับโอกาสทางการศึกษา ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการกล่าวถึงบทบาทของโรงเรียนในการลดความแตกต่างและช่องว่างทางสังคม จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนและครูมีบทบาทในการปรับช่องว่างทัศนคติทางสังคม ผลกระทบเหล่านี้ทำให้การจัดการเรียนการสอนเป็นการใช้หลักฐานสำคัญในระดับมัธยม และแนวโน้มของการวิจัยเชื่อมโยงกับการศึกษาพัฒนาการวัยรุ่น งานเหล่านี้เผยแพร่ไปในอังกฤษช่วงกลางปีค.ศ.1950 และต่อเนื่องไปยังส่วนต่างๆของโลก ซึ่งนำไปสู่ความท้าทายในการเลือกโรงเรียน เพื่อจัดตั้งโรงเรียนมัธยมประสม(comprehensive high school)การวิจัยในช่วงนี้เน้นประเด็นความร่วมมือกับการเสียโอกาสทางการศึกษา ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ นักเรียนในเมืองและชนบทเป็นต้น

ต่อมาช่วงต้นปีค.ศ.1960นั้น ในประเทศที่มั่งคั่งอย่างสหรัฐอเมริกามีการส่งเสริมการวิจัยทางการศึกษา สนับสนุนด้านเงินทุนสำหรับการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรโดยเฉพาะคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ในปีค.ศ.1965 มีแผนการศึกษา5 ปี ระดับประถมและมัธยมศึกษากำหนดให้มีการวิจัยและพัฒนาการสอนและอุปกรณ์สนับสนุน รัฐบาลในขณะนั้นนำโดยประธานาธิบดีจอห์นสัน(Johnson)สนับสนุนการวิจัยทางการศึกษา ซึ่งเป็นนโยบายต่อเนื่องจากประธานาธิบดีเคนเนดี้ (Kennedy) ค.ศ.1968 เป็นช่วงเวลาการสนับสนุนการวิจัยทางการศึกษาสูงสุด มีศูนย์วิจัยและพัฒนา(R&D centers)21แห่ง ห้องวิจัยระดับเขต20แห่ง โครงการฝึกอบรมการวิจัยทางการศึกษา100โครงการ และโครงการสาธิต1,000 โครงการทั้งหมดเป็นการลงทุนของรัฐบาล 20 ล้านดอลล่าร์ต่อปี

ในประเทศอังกฤษเริ่มจากการศึกษาของเลวิน(Lewin) ในค.ศ.1946 มีพัฒนาการในส่วนของวิธีวิจัยซึ่งโคเร่ย์(Corey)เป็นหนึ่งในบุคคลที่ศึกษาเรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการต่อจากเลวิน เขาประยุกต์วิธีวิจัยกับการแก้ปัญหาทางการศึกษา นอกจากนี้ในปีค.ศ.1976 อิลิออทและอะดีแมน(Elliot and Ademan)ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในโครงการการสอน การตรวจสอบการปฏิบัติการชั้นเรียนและบุคคลที่สำคัญอีกคนเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือสเตนเฮาส์

---

[125] John W. Best, and James V. Kahn, Research in Education, 10th ed. (Boston: Pearson Education Inc., 2006), 21.

(Stenhouse) ค.ศ.1975 คือบุคคลที่รู้จักกันดีว่าเป็นผู้บุกเบิกการวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเทศอังกฤษจากการสัมมนาเรื่องAn Introduction to Curriculum and Research and Development เป็นการเพิ่มความชัดเจนของการศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการในภาคทฤษฎี การปฏิบัติและหลักสูตร[126] ในปีค.ศ.1958 วอล(Wall) กล่าวว่าอังกฤษมีการเติบโตเกี่ยวกับการวิจัยกับการศึกษาในหลายรูปแบบเหมือนกับประเทศรัสเซียและฝรั่งเศส ในช่วงระหว่างปีค.ศ.1960-1970 เกิดความร่วมมือของคณะทำงานวิชาชีพใช้ผลการวิจัยทางการศึกษามาร่วมพิจารณาประกอบการตัดสินใจมากขึ้น มีการจัดตั้งองค์การทางการวิจัยทางการศึกษาระดับชาติเพื่อทำงานวิจัย ปี ค.ศ.1960 ประเทศอุตสาหกรรมเกิดวิกฤติการณ์ทางวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลกระทบกับโลกของการวิจัยด้วย มีการกล่าวถึงวิกฤติการณ์โลก(World Crisis)ซึ่งในทางการศึกษาเป็นครั้งแรกที่เกิดความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานทางการศึกษา โดยเฉพาะในประเทศโลกที่สามมีการตั้งคำถามประเด็นเกี่ยวกับคุณค่าทางการศึกษาวัฒนธรรม เกี่ยวกับการลดการเรียนการสอน ขาดทิศทาง ประสบการณ์กลุ่มและการมีส่วนร่วมทางการศึกษา

แต่อย่างไรก็ดี ในยุคนี้นับว่ามีพัฒนาการทางการวิจัยทางการศึกษาขึ้นมา ตั้งแต่ค.ศ.1960 คอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการวิจัย ปัญหาความซับซ้อนจากการคำนวณต่างๆหมดไป เทคนิคทางสถิติต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอย การวิเคราะห์ปัจจัย การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุตัวแปรจึงเป็นช่วงเวลาที่มีการพัฒนาเทคนิคทางสถิติใหม่ๆ เช่น แคมเบลและสแตนเลย์(Campbell and Stanley) ค.ศ.1963 นำเสนอแบบแผนการทดลองและกึ่งทดลองสำหรับการวิจัยทางการศึกษา การพัฒนาทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษาไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เกิดจากการสร้างสรรค์องค์ความรู้ของผู้วิจัยด้วย มีความสำเร็จหลายอย่างของวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการศึกษาเช่นกัน[127] ในปีค.ศ.1983 สเตนเฮาส์(Stenhouse) วิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเรื่องสติปัญญาศีลธรรมและอิสระทางวิชาการผ่านไปสองทศวรรษ การวิจัยเชิงปฏิบัติการจากอังกฤษเริ่มได้รับความนิยมในมหาวิทยาลัยของประเทศสหรัฐอเมริกา ไซเคอน์(Zeichner) ระบุว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการส่วนมากในอดีตเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย โดยนักวิชาการทำงานกับครูในการพัฒนาหลักสูตรปรับปรุงการสอน เป็นการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรซึ่งเป็นกระบวนการอิสระที่สะท้อนความสามารถ

---

[126] Valsa Koshy, Action Research for Improving Practice (London: SAGE, 2005), 2-3.

[127] Landsheere in Martyn Hammersley, Educational Research (London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2002), 12-13.

ของครู การพัฒนาในปัจจุบันนี้ในประเทศอังกฤษนั้น สนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในฐานะบทบาทสำคัญที่สะท้อนถึงการวิจัยขนาดเล็กที่มีประโยชน์กับการทำงานของครู ซึ่งมีองค์การรองรับการทำงานวิจัยนี้ในปัจจุบันคือวารสารระดับชาติ คือ Educational Action Research[128]

สำหรับการวิจัยทางการศึกษาในประเทศไทยนั้น พบว่าจากแนวทางการดำเนินพัฒนาการศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่2 (พ.ศ.2510-2514) พบว่ามีนโยบายปรับปรุงระบบการศึกษา โดยสนับสนุนการวิจัยทางวิชาการศึกษาและวิทยาการสมัยใหม่ นรินทร์ สังข์รักษา ระบุว่าการวิจัยทางการศึกษาแบ่งได้3ด้าน คือ1)การวิจัยด้านการศึกษาวิชาชีพครู 2)การบริหารการศึกษา และ 3)การปฏิบัติการทางด้านการศึกษาแขนงต่างๆอธิบายได้ดังนี้

1.การวิจัยด้านการศึกษาวิชาชีพครู ได้แก่ การวิจัยเกี่ยวกับผู้เรียนหรือนักศึกษา การวิจัยเกี่ยวกับการะบวนการเรียนการสอน คือ การวิจัยหลักสูตรและการวิจัยการจัดการเรียนการสอน และ การวิจัยเกี่ยวกับผู้สอน

2.การวิจัยด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา

3.การวิจัยด้านการปฏิบัติทางการศึกษา ได้แก่ การวิจัยเพื่อค้นหาความรู้และการวิจัยเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติทางการศึกษา

ในส่วนของการวิจัยด้านการบริหารการศึกษานั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือส่วนของผู้บริหารและส่วนของกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยการ และการควบคุมการบริหาร การวิจัยด้านการบริหารทางด้านการศึกษาจึงแบ่งการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษา และการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษานั้นเป็นการศึกษาวิจัยในขอบเขตของผู้บริหารการศึกษามีขอบเขตครอบคลุมลักษณะบทบาทของผู้บริหารแต่ละระดับ ส่วนการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ในการทำวิจัยสามารถจะทำการวิจัยได้ในทุกขั้นตอนตั้งแต่รูปแบบแผนงานขององค์การ ลักษณะการจัดองค์การ ปัญหาและอุปสรรค ในการจัดองค์การรูปแบบต่างๆ การอำนวยการและการควบคุมการบริหาร แต่การวิจัยทางการศึกษา

---

[128] Valsa Koshy, Action Research for Improving Practice (London: SAGE, 2005), 2-3.

มักจะปรากฏ 2 ด้าน คือ1)การจัดบุคลากรในการบริหารการศึกษา และ2)การควบคุมคุณภาพทางการศึกษา [129]

การวิจัยทางการศึกษานั้นพัฒนาจากการศึกษาวิจัยทางวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ ในเวลาของการบริหารยุควิทยาศาสตร์ ประกอบกับมีการนำหลักวิชาสถิติมาใช้ในการแก้ปัญหาทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน สำหรับการศึกษาแล้วการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีวิจัยที่นักวิชาการพิจารณาว่าเหมาะสมกับการนำมาใช้ในโรงเรียน ซึ่งในช่วงแรกเริ่มที่การศึกษาระดับอุดมศึกษาและนำมาใช้ในโรงเรียน โดยนักการศึกษา ศึกษานิเทศก์ร่วมกับผู้บริหารและครู การวิจัยจึงเป็นเครื่องมือของนักวิชาการศึกษา ครู และผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ การวิจัยทางการศึกษาเป็นเครื่องมือที่นักวิชาการศึกษาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพ

ความสำคัญของการวิจัยกับการศึกษา

การศึกษากับการวิจัยเป็นสองสิ่งที่ประกอบกันเข้าเป็นสิ่งเดียวกัน เป็นเครื่องมือแห่งปัญญาเป็นเครื่องมือแห่งการสร้างสรรค์ปัญญาและเป็นตัวปัญญาเอง การศึกษาที่ไม่อยู่บนฐานของการวิจัยจะเป็นเพียงการศึกษาที่ให้ความรู้และไม่นำไปสู่ปัญญา การวิจัยที่พัฒนาขึ้นในสังคมที่การศึกษาด้อยคุณภาพจะเป็นการวิจัยที่ด้อยคุณภาพ ไม่สามารถทำงานวิจัยเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ศิลปกรรม สร้างระบบ สร้างชุมชน สร้างสังคมได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด การศึกษา และการวิจัยเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในสังคมยุค“ความรู้เป็นฐาน” [130] ประกอบกับการวิจัยอนาคตเรื่องอนาคตการศึกษาไทย 10-20 ปี พบว่าภาพอนาคตด้านการศึกษาไทยที่พึงประสงค์คือเป็นการศึกษาที่มุ่งพัฒนาปัจเจกบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ สติปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ การปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกันในสังคม ได้อย่างมีความสุข มุ่งเน้นการพัฒนามันสมองและสติปัญญาของมนุษย์ควบคู่กับสภาวะแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มี

---

[129] นรินทร์ สังข์รักษา, “เอกสารประกอบการสอน วิชา 464201 ประเด็นและแนวโน้มทางการศึกษา”, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551, 108-109 (อัดสำเนา).

[130] วิจารณ์ พานิช ใน พิทยา ว่องกุล, บรรณาธิการ, ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2543), 152-153.

ความสมบูรณ์อย่างเป็นองค์รวมด้วยกลไกของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาเป็นฐานในยุคเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้[131]

การทำวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการทำวิจัยในระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา กล่าวคือการวิจัยในระดับสถาบันอุดมศึกษาหรือระดับมหาวิทยาลัย มักจะเป็นการวิจัยที่เน้นหนักไปทางทฤษฎีที่เรียกว่าTheory Oriented Research ส่วนการวิจัยในระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกษานั้น จะทำวิจัยที่เน้นหนักไปในทางการพัฒนานโยบายและแผนที่เรียกว่าPolicy Oriented Research นอกจากนี้งานวิจัยที่ทำกันมาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง คือการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ซึ่งมีทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับผู้สนใจทั่วไป เช่นนักวิจัย ศึกษานิเทศก์ นิสิต นักศึกษาเป็นต้น การทำวิจัยดังกล่าว ส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนจะเป็นเป้าหมายหลักในการทำวิจัยให้แก่หน่วยงานต่างๆ และผู้สนใจทั่วไปได้ศึกษาทดลอง ปัจจุบันโรงเรียนเป็นผู้ทำหรือครูเป็นผู้ทำเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา ตั้งแต่มาตรา 30 เน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ จุดเน้นในเรื่องการวิจัยสำหรับผู้สอน คือเพื่อพัฒนาการเรียนและการสอนซึ่งหมายถึงการพัฒนาวิชาชีพของผู้สอนด้วย[132]

สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว การวิจัยด้านการจัดการการศึกษาเป็นการศึกษาค้นคว้า ค้นหาความจริงหาข้อมูลความรู้และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการศึกษาด้วยวิธีที่มีระบบระเบียบ มีหลักเกณฑ์ถูกต้องตามกระบวนการวิจัย มีวัตถุประสงค์ ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่แน่นอน ชัดเจน มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้คำตอบของการวิจัยที่ช่วยในการบริหารจัดการด้านการศึกษา ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยด้านการจัดการศึกษาเป็นการวิจัยที่มีจุดเน้นด้านการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์สำหรับการปรับปรุง พัฒนาด้านการบริหารจัดการ

---

[131] พิณสุดา สิริธรังศรี ใน อุทัย บุญประเสริฐ, การวิจัยด้านการจัดการการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2552), 157-158.

[132] กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ, การวิจัยในชั้นเรียน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), 1-2.

และการดำเนินงานทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยด้านการจัดการการศึกษาจะให้ประโยชน์แก่ผู้บริหารในด้านความรู้ให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ได้มาด้วยวิธีการที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีที่เหมาะสม สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้ตรงจุดอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงและแตกต่างไป ฝ่ายบริหารจัดการจะได้ประโยชน์จากการวิจัยด้านการจัดการศึกษาอย่างน้อยในประเด็นต่อไปนี้

1. ช่วยในการกำหนดนโยบายและการวางแผน

2. ช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของนักบริหารในการวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินปัญหาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3. ช่วยให้นักบริหารสามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ของสถานศึกษา และองค์การทางด้านการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

4. ช่วยให้มีผลงานวิจัยเกิดความรู้ใหม่ๆช่วยให้ได้รู้ให้เข้าใจสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น ช่วยให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบงานต่างๆทางการศึกษาได้ดีและเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ได้ดียิ่งขึ้น

5. ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆเช่นลดอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการเพิ่มประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการศึกษา ลดค่าใช้จ่ายที่ทำให้ต้นทุนสูง สามารถแสวงหาและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือด้วยนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการการศึกษาเพิ่มขึ้น

การวิจัยทางการบริหารทางการศึกษานั้น เปรียบเสมือนเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งที่ใช้ในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมการศึกษา ในศาสตร์การบริหารการศึกษา โดยในการวิจัยทางการบริหารการศึกษามีกิจกรรมทางการวิจัยที่แสดงถึงกระบวนการในการแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยนั้น สามารถพิสูจน์ได้ตามนัยทางวิทยาศาสตร์ นั่นคือพิสูจน์ได้ตามวิถีทางของความจริงอย่างเป็นเหตุและผล ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยนั้นสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติหลักๆคือ 1)มิติการบริหารการศึกษา และ 2)มิติการศึกษา ในมิติการบริหารการศึกษานั้นเน้นไปที่การนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาตลอดจนบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยทางการบริหารการศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการพัฒนาการศึกษาได้โดยตรง ส่วนมิติด้านการศึกษานั้นเน้นความสำคัญและ

ประโยชน์ของการวิจัยไปที่ผลที่ได้ มองการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษา ถ้าไม่ได้ทำก็จะทำให้การจัดการศึกษาไม่สมบูรณ์ การวิจัยทางการบริหารการศึกษาก็เป็นการวิจัยด้านหนึ่งที่กำหนดให้สถาบันทางการศึกษาต้องมี นอกจากความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยที่ทำโดยบุคลากรของสถาบันทางการศึกษาแล้ว การวิจัยยังถือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่ผู้เรียนจะต้องทำทั้งเพื่อการเรียนรู้ตามปกติและเพื่อการเรียนรู้ตามที่แต่ละหลักสูตรกำหนด การวิจัยทั้งเพื่อการบริหารจัดการและเพื่อการศึกษานั้น จะต้องเป็นการวิจัยที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการวิจัยที่ดี โดยเฉพาะเรื่องประโยชน์ของงานวิจัยนอกจากถูกต้องตามวิธีวิทยาการวิจัยโดยตรงแล้ว สิ่งที่ควรต้องนำมาใช้พิจารณา คือ

1. เป็นการวิจัยที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาการบริหารการศึกษาและสร้างความใหม่ในศาสตร์นี้

2. เป็นการวิจัยที่ช่วยลดผลกระทบทางด้านลบ และหรือลดความรุนแรงของปัญหาที่เกิดในองค์การทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหานั้นเกิดจากากรบริหารจัดการศึกษาที่มีความบกพร่อง

3. เป็นการวิจัยที่มุ่งแก้ปัญหาเร่งด่วนขององค์การทางการศึกษาโดยเฉพาะ

4. ปัญหาในการบริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อชุมชนหรือต่อประเทศ

5. เป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้การบริหารการศึกษาเป็นหลักในการพัฒนาการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

6. เป็นการวิจัยที่มีความถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และกฎหมายและทั้งต้องถูกทำนองคลองธรรมจริยธรรม

7. เป็นที่ยอมรับของชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย[133]

กรมวิชาการ ระบุว่าการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัยมีประโยชน์คือ 1)ทำให้ผู้สอนมีความเข้าใจที่จะใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ในการพัฒนางานคือพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครู 2)ทำให้ผู้สอนได้ร่วมรับรู้ ร่วมมือกันส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนา

---

[133] อุทัย บุญประเสริฐ, การวิจัยด้านการจัดการการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2552), 25-39.

งาน และให้มีความเข้าใจพื้นฐานการทำวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ทั้งของตนเองและผู้เรียน [134]

สังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นสังคมที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่กับความเจริญทางปัญญา และความเจริญทางปัญญานี้พัฒนาด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า“การวิจัย” การวิจัยจึงมีความสำคัญในฐานะของเครื่องมือแห่งการแสวงหาความรู้อย่างมีกระบวนการตามหลักวิชาการ

การวิจัยด้านการบริหารจัดการการศึกษา

การวิจัยด้านการบริหารจัดการการศึกษาเป็นการศึกษาค้นคว้า ค้นหาความจริง ค้นหาข้อมูล ความรู้และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการบริหารการด้านการศึกษาด้วยวิธีที่มีระบบระเบียบ มีหลักเกณฑ์ถูกต้องตามกระบวนการวิจัย มีวัตถุประสงค์ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่แน่นอนชัดเจน มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้คำตอบของการวิจัยที่ช่วยในการบริหารจัดการด้านการศึกษา ช่วยให้การดำเนินการงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยด้านการจัดการศึกษาเป็นการวิจัยที่มีจุดเน้นด้านการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์สำหรับการปรับปรุง พัฒนาด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงานทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานมีการจัดการการศึกษาอย่างมีประสิทธิผลประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ซึ่งในขั้นต้นโดยทั่วไปจะครอบคลุมเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน การจัดการด้านวิชาการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา การบริหารจัดการด้านการเงิน การงบประมาณและสินทรัพย์ และการบริหารทั่วไป

ในบริบทขององค์การและหน่วยงานทางการศึกษาในขั้นก้าวหน้าการวิจัยดำเนินงาน การวิจัยปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การวิจัยเพื่อค้นหาสิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมด้านการจัดการศึกษา การวิจัยเชิงนโยบาย การวิจัยสภาพแวดล้อมและแนวโน้มอนาคต ที่สัมพันธ์และอาจมีผลกระทบต่อการจัดการการศึกษา เช่น สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม การเมือง และการแข่งขัน

---

[134] กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ, การวิจัยในชั้นเรียน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), 3.

เพื่อช่วยให้องค์การทางการศึกษา สถานศึกษาสามารถปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี สามารถกำหนดนโยบาย แผน แผนงาน โครงการและปฏิบัติการที่เหมาะสม มีนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการดำเนินการศึกษาอย่างมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพและมีคุณภาพที่ยั่งยืนต่อเนื่อง ซึ่งศรุดา ชัยสุวรรณศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ 1)การสร้างวัฒนธรรมวิจัย ประกอบด้วยการสร้างจิตวิจัย การสร้างบรรยากาศการวิจัยและการจัดการความรู้ 2)การพัฒนาการวิจัย ประกอบด้วยการสร้างผู้นำนักวิจัย การพัฒนาอาจารย์นักวิจัย การฝึกและอบรมอาจารย์ผู้สอน การผลิตบัณฑิตวิจัย 3)การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณการวิจัย ประกอบด้วยการอำนวยการ การประสานงาน การบริหารจัดการงบประมาณ 4)การติดตามและประเมินผล ประกอบด้วยการจัดการต้นทาง การจัดการกลางทาง การจัดการปลายทาง[135]

การวิจัยด้านการจัดการศึกษาในกระบวนทัศน์นี้จะพยายามส่งเสริมให้ขยายวงที่ไม่จำกัดตัวเองอยู่แต่กับเทคนิคด้านการบริการจัดการการศึกษา ภารกิจปัจจุบัน ปัจจัยภายในองค์การด้านการศึกษา และการค้นหาแนวปฏิบัติ ที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงานภายในของสถานศึกษาหรือองค์การด้านการศึกษาปัจจุบันเท่านั้น แต่จะเป็นการวิจัยที่ขยายวงต่อไป เพื่อสนองตอบต่อการปฏิรูปการศึกษา ต่อทิศทางการศึกษาในอนาคตต่อกิจกรรมและบริการทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการทางการศึกษา ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ตลอดจนการบริหารจัดการ ที่ช่วยให้สามารถปรับการศึกษาในความรับผิดชอบให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อปัญหาใหม่ๆ ในสภาพแวดล้อมใหม่ ที่ผู้บริหารหรือนักจัดการด้านการศึกษาสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ โดยใช้วิธีการทางการวิจัยเข้าช่วย ในการตัดสินใจ ในการปรับปรุงงาน ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการประหยัดค่าใช้จ่ายและการลดต้นทุนทางการศึกษา โดยที่ยังคงประสิทธิภาพและคุณภาพ และช่วยในการพัฒนาองค์การทางการศึกษา[136]

---

[135] ศรุดา ชัยสุวรรณ, “รูปแบบการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชน” วารสารการวิจัยทางการศึกษา 8,1 (2552) : 89.

[136] อุทัย บุญประเสริฐ, การวิจัยด้านการจัดการการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2552), 25-27.

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสามารถประยุกต์หลักการคุณภาพและเครื่องมือตามแนวคิดของเด็มมิ่ง(Deming)กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างความสำเร็จระดับสูงให้กับโรงเรียน คุณค่าสำคัญอยู่ที่การวิจัยและการดำเนินการปรับปรุงโดยมีพื้นฐานการตัดสินใจมาจากผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามที่จอห์นสันและคริสเต็นเซ็น(Johnson&Christensen) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นเป็นรูปแบบหนึ่งของการวิจัยประยุกต์(applied research)ซึ่งมุ่งแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติพบ การวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นสามารถแก้ปัญหาโรงเรียนและปัญหาชั้นเรียนได้ดีและยังเป็นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารและครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนมัธยม และเสาะหาประเด็นปัญหาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไข การวิจัยเชิงปฏิบัติการเหมือนการวิจัยเชิงทดลอง แต่มีข้อสังเกต 2 ประการที่สำคัญ คือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ(action research)นั้นไม่มีการสุ่ม และขาดการควบคุมความแปรปรวนของตัวแปรต้น แต่สิ่งเหล่านี้ก็ไม่ได้เป็นปัญหาสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการและไม่ถือเป็นประเด็นในการอ้างอิงข้อค้นพบไปยังกลุ่มประชากรที่แตกต่างกัน และประการที่สองคือข้อค้นพบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นข้อมูลเฉพาะของสถานการณ์นั้น[137] โดยสรุปลักษณะการวิจัยทางการศึกษา ประกอบด้วย

1. การวิจัยทางการศึกษาเป็นการวิจัยประยุกต์ไม่ใช่การวิจัยบริสุทธิ์ เนื่องจากการวิจัยทางการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลที่ได้ไปทำประโยชน์ให้แก่มนุษย์ในการแก้ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น การวิจัยทางการศึกษาจึงเป็นการวิจัยประยุกต์ เช่นเดียวกับการวิจัยทางการแพทยศาสตร์ การวิจัยทางเกษตรศาสตร์และการวิจัยทางสังคมศาสตร์สาขาต่างๆ

นอกจากจะมีลักษณะโดยธรรมชาติเป็นการวิจัยประยุกต์แล้ว การวิจัยทางการศึกษายังสามารถกระทำได้ในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ(action research)ซึ่งเป็นการวิจัยที่กระทำโดยบุคลากรกับงานในหน้าที่ของตนเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงงานในหน้าที่ของตน หรือการที่คณะครูในโรงเรียนภายใต้การนำของผู้บริหารโรงเรียนทำวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนของตนเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงสภาพการ และการดำเนินงานในโรงเรียนอีกอย่างหนึ่งว่าการวิจัยสถาบัน

---

[137] L.D.Weller Jr., Quality Middle School Leadership: Eleven Central Skill Areas, 2nd ed. (Lanham: Scarecrow Education, 2004), 421-422.

2. การวิจัยทางการศึกษามีลักษณะเป็นได้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากกระบวนการทางการศึกษาจัดว่าเป็นศาสตร์ชนิดหนึ่งซึ่งเรียกว่าวิชาศึกษาศาสตร์ จึงต้องใช้การวิจัยเชิงปริมาณศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆเพื่อสร้างกฎและทฤษฎีทางศึกษาศาสตร์ แต่การวิจัยทางการศึกษาเป็นการวิจัยที่กระทำกับมนุษย์ ซึ่งมีความซับซ้อนจึงจำเป็นต้องใช้การวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วยเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ

3. การวิจัยทางการศึกษาอาจมีทั้งการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการณ์ และปัญหาทางการศึกษาและการวิจัยเพื่อทดลองแก้ปัญหาโดยการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ดังนั้นการวิจัยทางการศึกษาจึงมีทั้งการวิจัยเชิงพรรณนาเพื่อศึกษาสภาพการและปัญหาทางการศึกษา และการวิจัยเชิงทดลองเพื่อทดลองใช้นวัตกรรมแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการทางการศึกษา [138]

การวิจัยด้านการบริหารการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้วิธีวิจัยบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารการศึกษา บูรณาการได้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการดำเนินการในหน้าที่รับผิดชอบเพื่อนำผลวิจัยมาใช้พัฒนาวิชาชีพต่อไป

การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการวิจัย

การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการวิจัยนั้น จะเน้นไปที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การนำผลการวิจัยไปพัฒนาการเรียนรู้ ในทางปฏิบัติการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และเสริมซึ่งกันและกัน[139] ซึ่งเบสท์(Best) กล่าวว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่เน้นการนำไปใช้ได้ทันที ไม่ใช่วิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีการวิจัยเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องที่นั้น ข้อค้นพบจากการวิจัยได้รับการประเมินให้นำไปใช้เฉพาะกรณีเท่านั้น ถ้าครูส่วนมากเกี่ยวข้องกับกิจกรรมวิจัย

---

[138] มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน หน่วยที่ 8 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552), 30-32.

[139] กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ, การวิจัยในชั้นเรียน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), 3.

การศึกษาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นก็มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการทำงานในชั้นเรียน แต่ครูต้องมีเวลา ทรัพยากร และความรู้ด้านเทคนิควิจัย การวิจัยพื้นฐานต้องมีความต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนทฤษฎีพฤติกรรมและการวิจัยประยุกต์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติการทางการศึกษา กิจกรรมเหล่านี้เป็นหน้าที่เบื้องต้นของนักวิจัยวิชาชีพ มีนักวิชาการบางกลุ่มที่คัดค้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการว่าไม่ใช่วิธีการจัดการที่ดีและไม่มีคุณค่าพอที่จะเป็นการวิจัย เพราะการวิจัยต้องมีการคิดและวิธีเชิงวิทยาศาสตร์ใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง ในความเป็นจริงแล้วการวิจัยนั้นต่างมีระดับความซับซ้อนที่แตกต่างกัน การวิจัยที่น่าเชื่อถืออาจมีการพรรณนาข้อค้นพบง่ายๆซึ่งนำไปสู่การนำไปกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่มีประโยชน์ การศึกษาในช่วงต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์เป็นประโยชน์ในการกำหนดกฎเกณฑ์ที่จำเป็นเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลและกลุ่มการทดลองที่ตามมาเกี่ยวกับความซับซ้อนทางธรรมชาติมากขึ้นมีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย[140]

ในอดีตมักเรียกการทำวิจัยของครูว่า การวิจัยในชั้นเรียนหรือการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนซึ่งเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในชั้นเรียน แต่บทบาทของครูในอดีตที่ผ่านมาไม่ได้เน้นการวิจัย อาจเนื่องมาจากกระบวนการพัฒนาครูเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์การสอนมากกว่าความรู้ในการทำวิจัย ประกอบกับหลักการวิจัยที่เคร่งครัดในแบบแผนการวิจัย ดังนั้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอนและการทำวิจัยของครูในปัจจุบัน คือการทำกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมการวิจัยแบบแยกส่วน จึงมีการวิจัยเฉพาะกลุ่มครูส่วนน้อย และบ่อยครั้งที่การวิจัยของครูไม่เกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนไม่เพียงแต่ประเทศไทยเท่านั้น ในต่างประเทศเองก็มีปัญหา เช่นที่ซาร์โดและคณะ(Sardo and the others) กล่าวว่าการวิจัยปฏิบัติการชั้นเรียนเป็นกระบวนการที่ใช้ในการปฏิรูปโรงเรียน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูที่ต้องการทำวิจัยมีหลายประการ ได้แก่1)ความกลัวเกี่ยวกับเทคนิคการทำวิจัย 2)ครูมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่างานวิจัยไม่ใช่อยู่ในขอบเขตของงานครูที่จะปฏิบัติได้ 3)ข้อจำกัดด้านเวลาในการทำวิจัยของครูในโรงเรียนที่จะทำวิจัย 4)มีความกังวลในหัวข้อวิจัยที่อาจกระทบความรู้สึกของพ่อแม่ผู้ปกครองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 5)การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร 6)การต่อต้านในการทำวิจัยจากผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งซาร์โดและคณะ(Sardo and the others)เสนอแนะว่าการ

---

[140] John W. Best, and James V. Kahn, Research in Education, 10th ed. (Boston: Pearson Education Inc., 2006), 21-22.

ฝึกอบรมครูและผู้บริหารเหล่านี้ ควรเริ่มที่การพัฒนาการศึกษาเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัย

สำหรับในประเทศไทยนั้น ในยุคสมัยหนึ่งจึงพบว่ามีการจัดประชุมปฏิบัติการมากมายที่มีเป้าหมายเพื่อให้ครูมีความรู้ด้านการวิจัยและนำไปใช้ในการขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ การวิจัยที่เกิดขึ้นโดยมีเป้าหมายเช่นนี้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนเท่าที่ควร เนื่องจากครูไม่ได้มุ่งหวังนำผลการวิจัยไปใช้ในพัฒนาการเรียนการสอนเป็นวัตถุประสงค์หลัก นอกจากนี้การวิจัยก็ไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการก็มักจะยุติการทำวิจัย ไม่มีการทำวิจัยในประเด็นอื่นอีกต่อไป ด้วยความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับรูปแบบการทำวิจัยของครู ทำให้การพัฒนาครูด้านการวิจัยที่ผ่านมาในประเทศไทยใช้วิธีการฝึกอบรม หรือการจัดประชุมปฏิบัติการด้านวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตการปฏิบัติงานจริงของครู สุวิมล ว่องวาณิช ได้เสนอแนวทางการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครูจึงควรเป็นงานวิจัยที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ 1)ควรเป็นงานวิจัยขนาดเล็ก(small scale)มุ่งแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาไม่ใช้เวลานานเกินไป ดำเนินการวิจัยให้เป็นส่วนหนึ่งของงานสอนเพื่อให้การสอนเกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด 2)ในแต่ละภาคเรียนครูสามารถทำวิจัยชั้นเรียนได้หลายประเด็นและสามารถดำเนินการไปพร้อมๆกันได้ หากในขณะนั้นมีหลายปัญหาที่ต้องการการแก้ไข 3)การวิจัยของครูเน้นการใช้กระบวนการวิทยาศาสตร์มาแสวงหาคำตอบเพื่อให้ข้อค้นพบที่ได้มีความหนักแน่น น่าเชื่อถือ และนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองได้จริง เป้าหมายหลักของการวิจัยของครูไม่ใช่การมุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับศาสตร์การสอน การนำเสนอผลการวิจัยจึงไม่ยึดรูปแบบที่เป็นทางการเหมือนกับที่มีการทำกันในการวิจัยเชิงวิชาการ(academic research)หรือการวิจัยแบบเป็นทางการ 4)การวิจัยของครูต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาวิจัยที่เกิดมาจากสภาพปัญหาที่เป็นจริงขณะนั้น และครูไม่สามารถใช้วิธีการเดิมๆแก้ปัญหาได้จำเป็นต้องค้นหาวิธีการใหม่ 5)กระบวนการวิจัยเป็นแบบง่ายๆสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในห้องเรียนมาใช้ในการค้นหาคำตอบและเป็นหน้าที่ที่ครูต้องใช้กระบวนการวิจัยในการปฏิบัติงานของตนต้องไม่คิดว่างานวิจัยเป็นงานนอกเหนืองานสอน งานวิจัยเป็นหน้าที่ของครูที่ต้องหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้ทรัพยากรหรือสภาพเงื่อนไขที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และ 6)การวิจัยของครูไม่ใช่การมุ่งสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อตนเอง แต่เป็นงานที่ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนคือ ครูทั้งโรงเรียนมาร่วมกัน

พัฒนาผู้เรียน การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนจึงเป็นการวิจัยที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เนื่องจากบางปัญหามีความสัมพันธ์กันครูคนเดียวไม่สามารถแก้ไขด้วยตนเองได้

ฟรีแมน(Freeman) ได้เสนอแนะแนวทางทำวิจัยสำหรับครูไว้ส่วนหนึ่ง ซึ่งสุวิมลได้ปรับให้เข้ากับสภาพของการทำวิจัยของครู ดังรายละเอียดต่อไปนี้1)เพื่อให้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการสอนต้องมีการนิยามคำว่าการวิจัยใหม่ คำว่างานวิจัยของครูประกอบด้วยคำสำคัญ 2 คำ คือ ครู ซึ่งเป็นบุคคล และคำว่าวิจัยซึ่งเป็นกระบวนการ งานวิจัยของครูหมายถึงครูทำการวิจัยเกี่ยวกับการสอน ดังนั้น ถ้าจะให้ครูสามารถทำวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการสอนก็ต้องมีการนิยามความหมายของคำว่าการวิจัยใหม่ 2)การวิจัยสามารถนิยามว่าเป็นกระบวนการที่เน้นการปฏิบัติงาน การวิจัยเป็นกระบวนการที่ต้องมีการสืบสวนค้นหาวิธีการภายใต้กรอบการทำงานที่มีหลักเกณฑ์ทางวิชาการ จึงต้องมีการทำวิจัยเป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่เน้นการปฏิบัติงาน[141]

การวิจัยเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ ก่อให้เกิดความรู้อย่างมีพัฒนาการ การใช้การวิจัยในวิชาชีพครูจึงเป็นการพัฒนา ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ

การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการวิจัยนั้น เป็นเพียงผู้บริโภคงานวิจัยเท่านั้นไม่สามารถทำวิจัยได้ แต่กับแนวคิดปัจจุบันนี้เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ(empowerment)ให้กับครูและครูในฐานะผู้นำทางการสอน บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมถูกเปลี่ยนจากผู้นำในเรื่องการอำนวยความสะดวก และนักแก้ปัญหาโดยใช้ความร่วมมือ ลูเนนเบิร์กและออนสไตน์(Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่าจุดเน้นของการสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับครูในปัจจุบันคือการระบุและแก้ปัญหาชั้นเรียน และปัญหาของโรงเรียนทั้งแบบบุคคลและแบบทีม โดยต้องมีเวลาทรัพยากรและการฝึกฝนสำหรับครู เพื่อเติมเต็มบทบาทใหม่เหล่านี้ ซึ่งวิโรจน์ พรหมมาศได้ศึกษาวิจัยบทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาบทบาทด้านการให้ความสำคัญกับการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการจัดหน่วยงานที่ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการจัดบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการ

---

[141] สุวิมล ว่องวาณิช, <u>การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน</u>, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, 2546), 4-8.

วิจัยในชั้นเรียน ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูผู้วิจัยในชั้นเรียน และด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานของครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทการส่งเสริมอยู่ในระดับปานกลาง[142]ดุสิต จันทร์ผง ศึกษาวิจัยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำวิจัยในชั้นเรียน และได้ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน ให้ครูพัฒนาสื่อและอุปกรณ์ ได้เสนอแนะครูเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน และให้ครูมีส่วนร่วมวางแผนจัดหางบประมาณสำหรับการทำวิจัยในชั้นเรียน ในขณะที่อุปสรรคในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน คือ ไม่ได้เชิญวิทยากรมาให้ความรู้แก่ครูในการทำวิจัยในชั้นเรียนไม่ได้จัดให้มีห้องและศูนย์สารสนเทศเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน จัดงบประมาณเพียงเล็กน้อยมาสนับสนุนการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน ไม่มีการจัดตั้งกองทุนหรือจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อหารายได้มาสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน[143]

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพต้องให้ครูได้ฝึกฝนที่จำเป็นเกี่ยวกับวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ และกำหนดทิศทางการติดต่อระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และหลักการคุณภาพของเด็มมิ่ง(Deming) และวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องPDCA อย่างไรก็ดีขณะที่คณะครูพัฒนาความก้าวหน้าของโครงการ ผู้บริหารต้องประยุกต์วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาทางการบริหารและแบ่งปันข้อค้นพบที่ได้กับครู การสร้างรูปแบบพฤติกรรมการวิจัย และในเวลาเดียวกันมีการให้หลักฐานการประยุกต์การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จด้วยกระตุ้นแรงจูงใจและความสนใจของครู นำเสนอผลการพิสูจน์ปัญหาการปฏิบัติที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดให้ได้รับการแก้ไขในระดับโรงเรียน วิธีการพื้นฐานสำหรับการแก้ปัญหากับการวิจัย

---

[142] วิโรจน์ พรหมมาศ, “บทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต4” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2548), บทคัดย่อ.

[143] ดุสิต จันทร์ผง, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต1” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548), บทคัดย่อ.

เชิงปฏิบัติการไม่แตกต่างจากกรอบจากวงจรPDCA เพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในความเป็นจริง พวกเขาแบ่งปันคุณลักษณะพื้นฐานของการสืบสวนทางวิทยาศาสตร์ [144] ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมการใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน กิจกรรมใดๆในโรงเรียนหากไม่ได้รับยอมรับจากผู้บริหารหรือถูกต่อต้านจากผู้บริหาร กิจกรรมนั้นๆ ก็จะไม่สามารถดำรงอยู่หรือแพร่หลายต่อไปได้ ถ้าผู้บริหารมองเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมนั้นๆ ก็จะได้รับการปฏิบัติอย่างกระตือรือร้นและแพร่หลายจนกลายเป็นกิจกรรมปกติ เป็นนวัตกรรมการทำงานของโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการพบองค์ประกอบการส่งเสริมการดำเนินการเพื่อพัฒนางานวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การการส่งเสริมการดำเนินการ การพัฒนาบุคลากร การกำกับติดตามและประเมินผล องค์กรเครือข่าย และแรงจูงใจ โดยองค์ประกอบการส่งเสริมการดำเนินการ องค์กรเครือข่าย วัฒนธรรมและแรงจูงใจส่งผลโดยตรงกับองค์ประกอบการกำกับติดตามและประเมินผล [145] สายศิลป์ สายืน วิจัยเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าปัจจัย 6 ด้านที่เอื้อต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน คือ วัสดุอุปกรณ์และแหล่งวิชาการบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ทักษะในการวิจัย งบประมาณ คุณสมบัติของผู้วิจัย ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยและสภาพการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งสภาพการวิจัยในชั้นเรียน มีผลมาจากปัจจัยที่เอื้อต่อการวิจัยในชั้นเรียนคือคุณสมบัติของผู้วิจัย และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย [146] ซึ่งสกุลรัตน์ กมุทมาศได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา พบว่าควรมี

---

[144] สุวิมล ว่องวาณิช, การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, 2546), 427-428.

[145] ภาควิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร, "รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการดำเนินการเพื่อพัฒนางานวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา", 2554, 173-176.

[146] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, "สภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ", การประชุมทางวิชาการเรื่องการวิจัยทางการบริหารการศึกษา, (ม.ม.ท., ม.ม.ป.), 44-45.

การเชิญวิทยากรที่มีความรู้ด้านการวิจัยมาให้การอบรมด้านการวิจัย เช่นการสร้างรูปแบบการวิจัย ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาการวิจัย การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำผลงานวิจัยไปใช้ในชั้นเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนในเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้องคือการจัดเวลาว่างจากการเรียนการสอนเพื่อทำงานวิจัยรวมถึงการให้เงินทุนสนับสนุนการวิจัยหรือการหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก เป็นต้น[147]

จากงานวิจัยของจริยา เอียบสกุลสุราษฎร์ พรมจันทร์ และปิยะ กรกชจินตนาการพบรูปแบบการส่งเสริมงานวิจัยในสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 กิจกรรมหลัก คือ1)ประชาสัมพันธ์และทำฐานข้อมูลนักวิจัย 2)จัดการบ่มเพาะนักวิจัยรุ่นใหม่และนักวิจัยพี่เลี้ยง 3)สนับสนุนปัจจัยการทำงานวิจัย 4)จัดให้มีการพัฒนานักวิจัยและนักวิจัยพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง 5)จัดให้มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่กลั่นกรองผลงานวิจัย และ6)สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยรูปแบบและวิธีการต่างๆ [148] และสรัล ปินทุกาศ ศึกษาวิจัยเรื่องการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นว่าความเหมาะสมในการส่งเสริมการวิจัยของสถานศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากด้านการให้ความสำคัญกับการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการให้ความยอมรับนับถือ ด้านการมีความรับผิดชอบ และด้านการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ และพบว่าสภาพปัญหา อุปสรรคในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนที่สำคัญคือขาดงบประมาณสนับสนุน ครูไม่มีความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัย ครูมีภาระงานพิเศษนอกเหนือจากการสอนจึงไม่มีเวลาในการทำวิจัยในชั้นเรียน ครูที่ทำวิจัยไม่ได้รับการยอมรับนับถือ และไม่ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่ง สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่สำคัญคือ สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู จัดให้มีการอบรมให้ความรู้ ลดภาระงานพิเศษอื่นๆของครูให้น้อยลง ยกย่องครู

---

[147] สกุลรัตน์ กมุทมาศ, “บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา,” วิทยาจารย์ 106, 9 (กรกฎาคม 2550) : 99-101.

[148] จริยา เอียบสกุล, สุราษฎร์ พรมจันทร์ และปิยะ กรกชจินตนาการ, รูปแบบการส่งเสริมงานวิจัยในสถานศึกษา [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.vrdp.net/data/Research/Research.pdf

ผู้มีผลงานวิจัย และส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานของครูผู้มีผลงานวิจัยในชั้นเรียน[149]

กัลยา สุบรรณาจ ศึกษาความคิดเห็นของครูต่อการดำเนินงานส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ 7 ด้าน ได้แก่ด้านการให้ความสำคัญกับงานวิจัยในชั้นเรียน ด้านการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัยในชั้นเรียน ด้านการจัดสรรงบประมาณในการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการให้การยอมรับครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน ด้านการวางแผนปรับปรุงการดำเนินการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการสนับสนุนและเผยแพร่งานวิจัยในชั้นเรียน ผลการวิจัยพบว่ามีการดำเนินการด้านการให้ความสำคัญกับงานวิจัยในชั้นเรียนและด้านการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัยในชั้นเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการวางแผนปรับปรุงการดำเนินการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของครูผู้ทำวิจัย ด้านการให้การยอมรับครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน ด้านการจัดสรรงบประมาณในการวิจัยในชั้นเรียนและด้านการสนับสนุนและเผยแพร่งานวิจัยในชั้นเรียน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูตามขนาดของโรงเรียนคือโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก พบว่ามีการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีประเด็นที่น่าสนใจคือ 1)การส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก 2)การจัดสรรงบประมาณในการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก 3)การส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติมากกว่าในโรงเรียนขนาดเล็ก และการวางแผนในการปรับปรุงการดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนโรงเรียนขนาดกลาง และใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานส่งเสริมการวิจัย พบว่า

---

[149] สรัล ปินทุกาศ, “ศึกษาวิจัยเรื่องการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต2” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2551), 57-61.

1. ด้านงบประมาณ พบว่าขาดงบประมาณในการจัดการอบรมพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการวิจัยในชั้นเรียน งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนงานวิจัยในชั้นเรียน และขาดงบประมาณในการซ่อมแซมวัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ในการวิจัย

2. ด้านการบริหารจัดการ พบว่าไม่การเตรียมการและวางแผนในการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนไม่มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิจัยในชั้นเรียน และไม่มีการมอบหมายงานและกำหนดให้ครูผู้รับผิดชอบการวิจัยในชั้นเรียน

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ พบว่าขาดวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล ขาดแหล่งค้นคว้า(ห้องสมุด)เพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าทำการวิจัยในชั้นเรียน และวัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน

4. ด้านบุคลากร พบว่าครูมีภาระงานสอนมากทำให้ไม่สามารถทำวิจัยในชั้นเรียนได้ ขาดผู้รู้ที่ให้คำปรึกษางานวิจัย ครูและบุคลากรในสถานศึกษาไม่ให้ความร่วมมือในการวิจัยในชั้นเรียน

ข้อเสนอของครูต่อการส่งเสริมการวิจัยคือ1)ควรจัดอบรม ประชุม สัมมนา ให้ความรู้ความเข้าใจแนวทางวิจัยให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์อย่างต่อเนื่อง 2)ควรจัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิจัยแก่คณะครู 3)ควรส่งเสริมให้คณะครูทุกคน ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการดำเนินการวิจัยในชั้นเรียน 4)ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานวิจัยในชั้นเรียนทุกปี อย่างเพียงพอ และควรกำหนดนโยบาย แผนงานโครงการวิจัยในชั้นเรียนให้ชัดเจน[150]จรัญ สุขเสรี ศึกษาการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารในการปฏิบัติงานด้าน1)การกำหนดนโยบายและการวาแผนการวิจัยในชั้นเรียน 2)ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการวิจัยในชั้นเรียน 3)ด้านให้ครูมีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน 4)ด้านการสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู 5)ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน และ6)ด้านการให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน ผลการวิจัยพบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก 5 ด้านคือ 1)การดำเนินการด้านการให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน คือ ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่ครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลงานวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา และผู้บริหารให้เกียรติบัตร หรือรางวัลแก่ครูผู้ทำวิจัยตามลำดับ 2)ด้านการกำหนดนโยบายและวางแผนการทำวิจัยในชั้นเรียน คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้กำหนดแผนงาน/โครงการทำวิจัยในชั้นเรียนในแต่ละปีการศึกษา ผู้บริหารประชุมชี้แจงครูทุกคน

---

[150] กัลยา สุบรรณาจ, “ความคิดเห็นของครูต่อการดำเนินงานส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2546), 85-88.

เพื่อให้ทราบนโยบายในการจัดการทำวิจัยในชั้นเรียน และผู้บริหารควบคุม ติดตาม ดูแลการทำวิจัยในชั้นเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนในการทำวิจัยในชั้นเรียน และผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาระดับชาติ 3)ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าครูที่ทำวิจัยในชั้นเรียน คือผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลงานการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูที่มีผลงานทางการวิจัยเป็นผู้นำทางวิชาการ และผู้บริหารใช้ผลงานวิจัยในชั้นเรียน เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ 4)ด้านให้ครูมีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน คือผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์สภาพปัญหาในชั้นเรียนเพื่อนำไปเป็นประเด็นการทำวิจัยในชั้นเรียน และผู้บริหารเชิญผู้เชี่ยวชาญทางด้านสถิติการวิจัยมาให้ความรู้แก่ครูผู้สอนในการทำวิจัย 5)ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการวิจัยในชั้นเรียน คือผู้บริหารอนุญาตให้ครูไปราชการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำการวิจัย ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดความสนใจและเห็นความสำคัญของการทำวิจัยในชั้นเรียน และผู้บริหารจัดให้มีการแสดงนิทรรศการในโรงเรียนเพื่อเผยแพร่ผลงานด้านการวิจัยของครู และผู้บริหารจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูทำวิจัยอย่างเพียงพอ และ6)ด้านการสนับสนุนงบประมาณการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู คือผู้บริหารสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เพื่อความสะดวกต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน ผู้บริหารสนับสนุนการทำโครงการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อของบประมาณของโรงเรียน และผู้บริหารจัดหาเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนจากบุคคลภายนอก หรือหน่วยงานภายนอก และผู้บริหารกำหนดวิธีการจัดสรรเงินอุดหนุนหรือเงินอื่นๆเพื่อการทำวิจัยอย่างชัดเจน นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีการจัดสรรงบประมาณส่งเสริมการวิจัยที่แตกต่างกัน[151]

ชำนาญ เนื่องจำนงศึกษาการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียน5ด้าน คือ ด้านการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหา ด้านการกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา ด้านการพัฒนาวิธีการหรือนวัตกรรมด้านการนำวิธีการหรือนวัตกรรมไปและด้านการสรุปผลในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ 1)ด้านการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาพบว่ามีการอบรมครูเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา 2)ด้านการกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา พบว่ามีการรวบรวม

---

[151] จรัญ สุขเสรี, “การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2550), 104-107.

ปัญหาการเรียนการสอนเมื่อสิ้นปีการศึกษาแล้วเสนอที่ประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยได้สืบค้นด้วยวิธีการต่างๆเช่นคอมพิวเตอร์ เอกสารอ้างอิงต่างๆทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการให้คำปรึกษาและข้อคิดเห็นในการพิจารณาเค้าโครงการวิจัย 3) ด้านการพัฒนาวิธีการหรือนวัตกรรม พบว่ามีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมศึกษาดูงานแหล่งวิทยาการต่างๆเพื่อนำความรู้และสร้างและพัฒนาวิธีการหรือนวัตกรรม การสนับสนุนด้านงบประมาณเป็นค่าวัสดุในการสร้างนวัตกรรมหรือพัฒนาวิธีการ และให้คำปรึกษาการกำหนดกรอบความคิดการสร้างนวัตกรรมจากการกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4)ด้านการนำวิธีการหรือนวัตกรรมไปใช้ คือมีการสนับสนุนให้มีส่วนรวมมือกันระหว่างศึกษานิเทศก์และครูผู้ทำวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดทำเอกสารให้ความรู้ในการนำนวัตกรรมไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ5)ด้านการสรุปผล พบว่ามีการให้การยกย่องชมเชย และให้ขวัญกำลังใจแก่ครูผู้ทำวิจัย และให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในโรงเรียนและโอกาสต่างๆ การให้คำปรึกษาในการเขียนข้อเสนอแนะ และสร้างแนวทางเพื่อการปฏิบัติงานและการวิจัยต่อเนื่อง และการกำหนดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสังเกต การสัมภาษณ์และการบันทึกพฤติกรรม

เมื่อเปรียบเทียบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียนสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จรัญ สุขเสรี คือโรงเรียนขนาดใหญ่มีการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก[152] ส่วนนงพงา พิชัยศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา จากความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการวิจัยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งด้านการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและด้านการส่งเสริมพัฒนาบุคลกรทางการวิจัยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ดังนี้ 1)ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย คือจัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรครอบครัวศึกษา จัดให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาค่านิยม คุณธรรม และสำนึกในความเป็นไทย 2)ด้านการสร้างและพัฒนาบุคลากรทางการวิจัย คือสนับสนุนให้ทำวิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ เช่นการวิจัยในชั้นเรียน และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการเชิญ

---

[152] ชำนาญ เนื่องจำนง, “การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545), 70-72.

ผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย 3)ด้านการบริหารและการจัดการด้านการวิจัย คือการให้ยกย่อง ชมเชย เชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานวิจัยดีและมีคุณภาพ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการสนับสนุนด้านงบประมาณในการวิจัย 4)ด้านการเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ คือการส่งเสริมให้นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือจัดนิทรรศการ/ประชุมทางวิชาการเพื่อนำเสนอผลงานวิจัย ผลการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมการวิจัย ดังนี้

1. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยผู้บริหารการศึกษาได้เสนอแนวทางการส่งเสริมการวิจัย 5 ลำดับ ดังนี้ 1)ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ 2)ควรจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยให้กับครูแกนนำหรือครูต้นแบบ 3)จัดตั้งชมรมการทำวิจัย หรือสร้างเครือข่ายกลุ่มสนใจ 4)ควรให้ความรู้และอบรมให้เฉพาะกลุ่มที่สนใจที่จะทำวิจัย 5)ให้ความสนใจกับการวิจัยในทุกระดับโดยเน้นให้เห็นความสำคัญของการวิจัยเป็นอันดับแรก

2. ด้านการสร้างพัฒนาบุคลากรทางการวิจัย ผู้บริหารการศึกษาได้เสนอแนวทางการส่งเสริมการวิจัย 5 ลำดับแรก ดังนี้ 1)ควรสอดแทรกความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวิจัยและให้เห็นความสำคัญของการวิจัย 2)ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่ม กระตุ้นชี้นำ กำกับ ให้เห็นความสำคัญของการวิจัย เนื่องจากผู้บริหารอยู่ใกล้ชิดกับครูและรับทราบปัญหาโดยตลอด 3)จัดหาแหล่งการเรียนรู้ด้านความรู้ด้านการวิจัย แหล่งค้นคว้าด้านข้อมูล ข่าวสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 4)ผู้ที่สนใจต้องแสวงหาความรู้ความเข้าใจด้านการวิจัยด้วยตนเองจึงจะประสบความสำเร็จ 5)จัดบรรยากาศให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ด้านการวิจัย ตลอดทั้งช่วยเหลือสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ทำวิจัย

3. ด้านการบริหารและการจัดการด้านการวิจัย ผู้บริหารการศึกษาได้เสนอแนวทางการส่งเสริมการวิจัยใน5ลำดับแรก ดังนี้1)ควรจัดทำแผนพัฒนางานวิจัยและนำเข้าสู่แผนปฏิบัติการประจำปี 2)ให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นแหล่งข้อมูล สารสนเทศด้านการวิจัยและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ทำวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาด้านการวิจัย 3)ควรสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่ครูควรเป็นผู้ดำเนินการวิจัยและเป็นผู้ลงทุนในการทำวิจัยเอง 4)สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูลและสารสนเทศด้านการวิจัยกับสถาบันอื่น 5)สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดต้องจัดสรรงบประมาณให้เพื่อเป็นการแสดงถึงความสนใจของผู้บังคับบัญชา

4. ด้านการเผยแพร่และนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ผู้บริหารการศึกษาได้เสนอแนวทางการส่งเสริมการวิจัยใน 5 ลำดับแรก ดังนี้ 1)ควรสอดแทรกผลการวิจัยในการประชุม หรือเมื่อออกนิเทศสถานศึกษา 2) จัดหาทีมงาน เช่นศึกษานิเทศก์หรือครูแกนนำด้านการวิจัย ช่วยสรุปผลงานวิจัยและนำเผยแพร่ไปตามโรงเรียนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย 3)ผู้บริหารต้องถือเป็นนโยบายในการส่งเสริม การกระตุ้นชี้นำให้ครูนำผลการวิจัยไปใช้ 4)ควรส่งเสริมในการใช้ภาษาที่เข้าใจงาย เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ 5)จัดประชาสัมพันธ์เรื่องการนำผลการวิจัยไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของการวิจัย[153]

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการวิจัยเป็นประเด็นที่แมคโดนัลด์และยูริบี(MacDonald and Uribe)เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการวิจัยด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ(Information and Communication Technologies: ICT)คือ การเปลี่ยนสภาพของงานวิจัยทางวิชาการเกิดรูปแบบใหม่ของการสืบค้นเพื่อการวิจัยที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้นด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุด นำไปสู่ความร่วมมือของนักวิจัยต่างท้องที่ต่างสถาบันและต่างวิชาชีพกัน ซึ่งยัวรี่(Ury)เมลเดร็ม(Meldrem)และจอห์นสัน(Johnson) กล่าวถึงการให้บริการข้อมูลของห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลออนไลน์ที่อาจส่งผลถึงบทบาทและภาระงานของบรรณารักษ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่เปิดโอกาสสำหรับสมาชิกนักวิจัยและความร่วมมือภายในองค์การ จำเป็นที่ต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการพัฒนาวิธีการให้ความรู้ใหม่ๆและทีมการสอนในยุคของเทคโนโลยี แม้จะไม่ใช่เรื่องง่ายที่ผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลสามารถให้บริการในห้องสมุดในแบบเดิมต่อไป การดำเนินการต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ นักวิจัยส่วนมากคิดว่าอินเทอร์เน็ตสามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลทั้งหมดมากกว่าการหาข้อมูลจากห้องสมุด ดังนั้นสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้เป็นการบีบบังคับให้ห้องสมุดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต้องส่งเสริมการให้บริการเพื่อประโยชน์ในอนาคต[154]

---

[153] นงพงา พิชัย, “บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการวิจัยใสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548), 76-79.

[154] Tertia Coetsee, RefShare: A Community of Practice to Enhance Research Collaboration [online], accessed 12 August 2011. Available from http://www ariadne.ac.uk/essue66/coetsee/

นอกจากนี้ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษา มีความพยายามผลักดันด้านการวิจัย ดังต่อไปนี้แนวคิดการส่งเสริมงานวิจัยของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัยเชิงสร้างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1)จัดสรรงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ รวมทั้งตั้งกองทุนวิจัยของสถาบันเพื่อสนับสนุนให้คณาจารย์ทำวิจัยในประเทศกับต่างประเทศ 2)สนับสนุนการสร้างความร่วมมือและแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากองค์กรภายนอกได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สภาวิจัยแห่งชาติ ตลอดจนหน่วยงานท้องถิ่น 3)ส่งเสริมการวิจัยเป็นทีมและสหวิทยากรระหว่างคณาจารย์ในหลายภาควิชาและระหว่างนักวิจัยรุ่นใหม่กับนักวิจัยอาวุโส 4)ส่งเสริม สนับสนุนให้มีแนวคิด รูปแบบและวิธีการที่หลากหลายและสร้างสรรค์ในหมู่คณาจารย์และบุคลากรในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้และงานวิจัยเพื่อความเข้มแข็งของท้องถิ่นและงานวิจัยที่แก้ปัญหาสังคม 5)ส่งเสริมให้คณาจารย์วิจัยเพื่อหารู)แบบการสอนหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์อันนำไปสู่การจดสิทธิบัตรต่อไป 6)สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อผลิตงานวิจัย อันนำไปสู่การเขียนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงระดับชาติและนานาชาติ 7)แบ่งภาระงานอาจารย์เป็น 2 ประเภท คือเน้นการสนและเน้นการวิจัยโดยจดภาระงานสอนให้อาจารย์ที่เลือกภาระงานเน้นการวิจัยมีเวลาในการพัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพ และ8)พัฒนาระบบกลไกในการสนับสนุนงานวิจัยและระบบบริการจัดการความรู้จากงานวิจัย เช่นส่งเสริมให้คณาจารย์เผยแพร่งานวิจัยตลอดจนเขียนคู่มือเพื่อให้หน่วยงานในประเทศได้นำความรู้จากงานวิจัยไปใช้ในระดับชาติ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการวิจัยในลักษณะชุดโครงการวิจัยที่มีกรอบและทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการระดับชาติและนานาชาติ [155]

มหาวิทยาลัยบูรพากำหนดแนวทางการส่งเสริมการวิจัยประกอบด้วย1)ใช้กระบวนการวิจัยพัฒนานักวิชาการและนักวิชาชีพให้มีความสามารถในระดับสูงในสาขาวิชาต่างๆ เพื่อบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ๆได้อย่างอิสระ เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อบูรณาการศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญกับศาสตร์อื่นทั้งในทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีคุณธรรมและมีจริยธรรม 2)ใช้กระบวนการวิจัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและส่งเสริมบรรยากาศแลกเปลี่ยนทางวิชาการ 3)แสวงหาแหล่งทุนจากภาครัฐและเอกชนส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยอย่างเหมาะสม 4)จัดสรรทุนสนับสนุนการวิจัยอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการสร้าง และพัฒนานักวิจัยสู่นักวิจัยมืออาชีพ 5)เผยแพร่ผลงานการวิจัยอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง 6)สนับสนุนทุนการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา และ7)วิทยานิพนธ์ระดับระดับ

---

[155] คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กลยุทธ์การส่งเสริมพัฒนางานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ [online], accessed 5 March 2011. Available from http://www.educ.su.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=210&lang=th

ปริญญาโท แผน ก และปริญญาเอกจะต้องได้รับการตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ทางวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ[156]

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนงานวิจัย คือมีการส่งเสริมงานวิจัยในรูปกองทุนรัชดาภิเษกสมโภช และกองทุนจากภายนอกอีกกว่า15 แหล่ง ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงมีความมั่นคงและมีเสถียรภาพทางการเงินระยะยาว มีทุนสำหรับพัฒนาอาจารย์ใหม่ นักวิจัยใหม่ มีการสนับสนุนการจัดประชุมระดับชาติและนานาชาติ รวมถึงสนับสนุนการพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารต่างประเทศ มีการสนับสนุนการพัฒนาหน่วยปฏิบัติการวิจัย และศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่องานด้านวิจัย สนับสนุนการนำผลงานด้านวิชาการ และวิจัยไปประยุกต์ใช้ ส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ และวิจัยและสนับสนุนงานวิจัยสู่อุตสาหกรรม อีกทั้งยังให้คำแนะนำการเจรจาด้านสิทธิประโยชน์แก่นักวิจัยอีกด้วย[157]

มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยดังต่อไปนี้ 1)ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ พัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการวิจัยที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ 2)กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยสนับสนุนการวิจัยให้ชัดเจนและกำกับติดตามให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติ 3)สร้างความเป็นเลิศในการวิจัยในสาขาวิชาที่มีความพร้อมและที่อยู่ในบริบทของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 4)กำหนดมาตรการและกลไกในการวิจัยให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะเครื่องมือวิจัยที่ต้องลงทุนสูงและมีราคาแพงหรือมีเฉพาะหน่วยงาน 5)สนับสนุนและส่งเสริมให้มีกลไกพัฒนากองทุนวิจัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 6)พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการวิจัย ให้สามารถสร้างสรรค์งานวิจัยที่มีคุณภาพ 7)ส่งเสริมให้งานวิจัยมีมูลค่าเพิ่มที่สามารถนำมาเชื่อมต่อกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ 8)มีระบบการสังเคราะห์และการจัดการงานวิจัยที่เป็นระบบ มีองค์ความรู้ใหม่ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาโดยเฉพาะแก้ปัญหาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9)สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาไปสู่การจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร 10)สนับสนุนการพัฒนาการวิจัยของบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพระดับนานาชาติ และหรือเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 11)พัฒนาและส่งเสริมให้อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นศูนย์กลางของการวิจัยและสร้างมูลค่าเพิ่มที่สำคัญให้แก่อุตสาหกรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

---

[156] มหาวิทยาลัยบูรพา, แนวคิดส่งเสริมการวิจัย [online], accessed 3 February 2011. Available from http://ejournal.buu.ac.th/web2010/

[157] จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การสนับสนุนด้านงานวิจัย [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.chula.ac.th/research/research_support/index.htm

และประเทศ 12)กำหนดประเด็นการวิจัยโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 13)สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนากับภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ 14)พัฒนาฐานข้อมูลและสารสนเทศการวิจัยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำวิจัยของบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย 15)ให้มีกิจกรรมยกย่องและเชิดชูนักวิจัยที่มีผลงานดีเด่นเป็นประจำทุกปี 16)ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย/นวัตกรรมในสื่อต่างๆในเชิงรุก 17)จัด/พัฒนาให้มีหน่วยประสานงานระหว่างผู้วิจัยและผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้จัดประชุมวิชาการทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ[158]

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กำหนดกลยุทธ์ด้านการวิจัย ดังต่อไปนี้ 1)ส่งเสริมการเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่เน้นการวิจัย และสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยจากวิทยานิพนธ์ 2)จัดให้มีกองทุนการวิจัย และสร้างเครือข่ายเพื่อแสวงหาทุนวิจัยจากภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชนมาสนับสนุนการทำวิจัยการสร้างผลงานทางวิชาการ การเผยแพร่ผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการ 3)สร้างแรงจูงใจในการทำวิจัยโดยส่งเสริมและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมด้านการวิจัย และการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัย ส่งเสริมผู้ได้รับรางวัลด้านการวิจัย รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และสนับสนุนการจดสิทธิบัตร 4)ส่งเสริมให้พัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยให้ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่ได้รับการยอมรับ และนำองค์ความรู้มาพัฒนาการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิตและการบริการสังคม 5)ส่งเสริมสถาบันวิจัยและคณะต่างๆ ให้มีบทบาทในการเป็นผู้นำด้านวิชาการต่อสังคม(Center of Excellence) รวมทั้งประสานงานหรือร่วมเครือข่ายการวิจัยกับหน่วยงานภายนอก เพื่อผลิตผลงานทางวิชาการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ[159]

ยุทธศาสตร์การวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553-2555 กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 สนับสนุนการผลิตงานวิจัย ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์การวิจัยและความต้องการของประเทศ ตลอดจนความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 1.1 สนับสนุนการผลิตงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่นำไปสู่ความเข้มแข็งทางวิชาการ และเป็นพื้นฐานในการแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศ มีมาตรการหรือแผน

---

[158] มหาวิทยาลัยขอนแก่น, การดำเนินการส่งเสริมการวิจัย [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.rdi.kku.ac.th/rdikku/index.

[159] มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, แผนพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) [online], accessed 3 February 2011. Available from http://www.tu.ac.th/overview/admin/exec/plan50-54/strategy2.htm.

ดำเนินการดังนี้1)สนับสนุนงานวิจัยพื้นฐานและประยุกต์ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติในสาขาวิชาต่างๆภายใต้ 3 สาขาวิจัยหลัก(สาขาเกษตรศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาสังคมศาสตร์)เพื่อสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการ และเป็นพื้นฐานในการแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศ 2)สนับสนุนโครงการวิจัยสหวิทยาการ/บูรณาการที่สร้างองค์ความรู้เชิงบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันแก้ปัญหาความยากจนของประชาชน ตลอดจนเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ 3)สนับสนุนงานวิจัยที่เป็นปัญหาความจำเป็นเร่งด่วนหรือวิกฤตของประเทศ 4)สนับสนุนการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการระดับนานาชาติที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ รวมทั้งการนำเสนอผลงานในที่ประชุมวิชาการนานาชาติ

กลยุทธ์ 1.2 สนับสนุนการผลิตงานวิจัยเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย มีมาตรการหรือแผนดำเนินการดังนี้ 1)สนับสนุนงานวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหาร และเสริมสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยฯในพันธกิจต่างๆ2)สนับสนุนการรวมกลุ่มนักวิจัยและทรัพยากรในการดำเนินงานวิจัยในลักษณะหน่วยปฏิบัติการการวิจัยเชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อสร้างทีมวิจัยและความเป็นเลิศทางการวิจัยเฉพาะเรื่อง/ด้าน 3)ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และมีผลงานเพื่อการใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ

กลยุทธ์ 1.3 สนับสนุนการผลิตงานวิจัยเพื่อการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ มีมาตรการหรือแผนดำเนินการดังนี้1)สนับสนุนงานวิจัยที่เป็นการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ได้จากการวิจัย 2)สนับสนุนการขยายผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และรับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา

กลยุทธ์ 1.4 สนับสนุนการผลิตงานวิจัยเชิงนโยบาย มีมาตรการหรือแผนดำเนินการดังนี้ 1) สนับสนุนงานวิจัยที่เป็นเชิงนโยบาย เพื่อชี้นำและเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาประเทศ

วัตถุประสงค์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยเพื่อสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนากลไกการจัดการให้มีการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วนหรือวิกฤตของประเทศ มีมาตรการหรือแผนดำเนินการดังนี้ 1)ให้มีคณะทำงานเฝ้าระวังปัญหาเร่งด่วนหรือวิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศเพื่อเสนอแนะและผลักดันให้มีการทำวิจัยได้ทันการ 2)

ประสานการพัฒนาชุดโครงการวิจัยขนาดใหญ่ เพื่อขอรับทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนต่างๆ 3) พัฒนาโครงการวิจัย สหวิทยาการ/บูรณาการ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ใช้ผลงาน

กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยและติดตามประเมินผลโครงการวิจัยให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีมีมาตรการหรือแผนดำเนินการดังนี้ 1)พัฒนาระบบการบริหารจัดการงานวิจัยโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ(ฐานข้อมูลการบริหารจัดการงานวิจัย) 2)พัฒนาระบบและกระบวนการพิจารณาจัดสรรทุนอุดหนุนวิจัยที่มีเกณฑ์มาตรฐานโปร่งใส และเป็นธรรม 3)พัฒนาระบบและกระบวนการติดตามประเมินผลโครงการวิจัยให้สามารถวัดผลผลิต ผลลัพธ์/ผลกระทบ และนำเสนอสู่การเผยแพร่และใช้ประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 2.3 บริหารจัดการความรู้จากงานวิจัยเพื่อเผยแพร่และพัฒนาสู่การใช้ประโยชน์มาตรการ/แผนการดำเนินงาน มีมาตรการหรือแผนดำเนินการดังนี้ 1)พัฒนาระบบการรวบรวม คัดสรร และวิเคราะห์ความรู้จากงานวิจัย เพื่อการเผยแพร่และพัฒนาใช้ประโยชน์ รวมทั้งการขอรับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา 2)สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบุคากรวิจัย/หน่วยงานเพื่อการเผยแพร่และนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ 3)สนับสนุนการถ่ายทอดงานวิจัยสู่ประชาชน เพื่อพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนเป็นฐานในการเชื่อมโยงเครือข่ายการพัฒนา และสร้างองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างชุมชนกับศูนย์วิจัย และสถานีวิจัยของมหาวิทยาลัย 4)พัฒนาระดับวารสารวิชาการของมหาวิทยาลัยฯให้มีมาตรฐานขึ้น 5) พัฒนากระบวนการในการผลิตสื่อต่างๆให้มีคุณภาพ สามารถเผยแพร่ผลงานวิจัยได้กว้างขวางและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และ 6)พัฒนาระบบและกลไกในการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา และใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยในเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างสิทธิประโยชน์สู่นักวิจัยและมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารงานวิจัยที่เอื้อต่อการทำงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 3.1 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัย และสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ มีมาตรการ/แผนการดำเนินงานดังนี้ 1)ร่วมกับคณะ สถาบัน สำนัก ในการสนับสนุนทุนวิจัยเพื่อพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่โดยมีนักวิจัยอาวุโสเป็นที่ปรึกษา 2)จัดประชุมสัมมนา อบรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนางานวิจัย ขีดความสามารถของนักวิจัยและสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ ตลอดจนเสริมสร้างบรรยากาศทางการวิจัยและจรรยาบรรณนักวิจัย 3)ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนักบริหารโครงการวิจัย 4)พัฒนาศักยภาพในการให้บริการปรึกษาวิจัยจากหน่วยที่ปรึกษาวิจัยและส่งเสริมให้นักวิจัยใช้บริการ 5)สร้างเสริมสนับสนุนให้นักวิจัยเสนอ

ผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ และ 6)ส่งเสริมสนับสนุนนักวิจัยในการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติ

กลยุทธ์ 3.2 แสวงหาทุนอุดหนุนวิจัยจากแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีมาตรการหรือแผนดำเนินการดังนี้ 1)ร่วมสนับสนุนทุนวิจัยกับแหล่งทุนต่างๆภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มโอกาสในการรับทุนและเพิ่มศักยภาพของนักวิจัยในการสร้างผลงานวิจัยคุณภาพระดับนานาชาติ 2)สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการวิจัยกับองค์การต่างๆทั้งภายในและภายนอกประเทศ และ3)จัดเวทีให้นักวิจัยพบแหล่งทุนวิจัยสำคัญๆและติดตามข้อมูลข่าวสารการสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งทุน ประชาสัมพันธ์ให้นักวิจัยทราบอย่างรวดเร็วและทันกาล

กลยุทธ์ 3.3 สร้างความเชื่อมโยงระหว่างงานวิจัยกับการเรียนการสอน มีมาตรการ/แผนการดำเนินการงาน ดังนี้ 1)ร่วมกับบัณฑิตวิทยาลัยในการสนับสนุนงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำวิทยานิพนธ์ให้สามารถตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ 2)ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจ้างนิสิตระดับปริญญาตรี โท เอก เป็นผู้ช่วยวิจัยในโครงการวิจัย 3)การปรับผลงานวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรมและเกิดประสิทธิผล

กลยุทธ์ 3.4 ส่งเสริมขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม มีมาตรการ/แผนการดำเนินงาน ดังนี้ 1)ประกาศเกียรติคุณ/ให้รางวัลแก่นักวิจัยและหน่วยงานวิจัยที่มีผลงานดีเด่นด้านการวิจัยและนวัตกรรม และ2)ประกาศเกียรติคุณ/ให้รางวัลแก่นักวิจัยที่มีผลงานวิจัยตรีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ ผลงานวิจัยที่ได้รับสิทธิบัตรและการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาอื่นๆผลงานวิจัยที่ขึ้นทะเบียน รวมทั้งผลงานวิจัยที่มีการนำไปใช้ประโยชน์และเกิดผลกระทบชัดเจน

กลยุทธ์ 3.5 พัฒนาระบบสารสนเทศงานวิจัยเพื่อเป็นศูนย์กลางรวบรวม แลกเปลี่ยน และบริการสารสนเทศงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ทันสมัยและรวดเร็ว มีมาตรการ/แผนการดำเนินงาน ดังนี้ 1)พัฒนาระบบสารสนเทศงานวิจัย ระบบการสืบค้นอัตโนมัติและระบบการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการแลกเปลี่ยนและให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดการนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด 2)พัฒนาระบบการสารสนเทศงานวิจัยโดยกำหนดหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ชัดเจน 3)กำหนดมาตรการในการให้อาจารย์ นักวิจัยให้ข้อมูลงานวิจัยเพื่อให้ฐานข้อมูลงานวิจัยมีความสมบูรณ์ 4)จัดสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการใช้ระบบ

สารสนเทศงานวิจัยของอาจารย์ นักวิจัยในมหาวิทยาลัย 5)พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศงานวิจัยให้ทั่วถึงต่อเนื่อง และบำรุงรักษาระบบสารสนเทศงานวิจัยให้มั่นคง และปลอดภัย และ 6)จัดทำฐานข้อมูลนักวิจัยเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อรองรับการทำวิจัยเร่งด่วนและวิกฤตของประเทศ[160] ในเรื่องนี้ วิชัย ศรีสุวรรณ ได้ศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาการส่งเสริมการวิจัยของบุคลากรสถาบันเครือข่ายการวิจัยภาคกลางตะวันออกพบว่าในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัย ด้านปัญหาการส่งเสริมการวิจัยของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามตัวแปรระดับการศึกษาปริญญาตรีเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยคือ ด้านนโยบายสถาบันการศึกษา ด้านวัสดุครุภัณฑ์ ด้านแหล่งวิชาการและด้านเงินทุนสนับสนุน พิจารณาตามตัวแปรระดับการศึกษาปริญญาโท เป็นรายด้าน เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ ด้านนโยบายของสถาบันการศึกษา ด้านความรู้ ความเข้าใจในงานวิจัย ด้านแหล่งวิชาการ ด้านวัสดุครุภัณฑ์ และด้านเงินทุนสนับสนุน และเมื่อพิจารณาตัวแปรระดับการศึกษาปริญญาเอกเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยดังนี้ ด้านเงินทุนสนับสนุน ด้านนโยบายสถาบันการศึกษา ด้านความรู้ความเข้าใจในงานวิจัย ด้านวัสดุครุภัณฑ์ และด้านแหล่งวิชาการ บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความต้องการรับการส่งเสริมการวิจัยสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก[161]

การที่ผู้บริหารจะสามารถส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนทำการวิจัย และใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนนั้น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยว่าให้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนตลอดจนการเรียนการสอนได้จริง และจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนเป็นงานปกติ จึงจะเกิดผลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน[162] ซึ่งสำนักงานเลขาธิการ

---

[160] มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ยุทธศาสตร์การวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553-2555 [online], accessed 3 February 2011. Available from http://rdi.ku.ac.th/index_Manual/Manual_Kurdi/Document_PolicyResearch/Year53-55.pdf.

[161] วิชัย ศรีสุวรรณ, “การศึกษาปัญหาและความต้องการรับการส่งเสริมการวิจัยของบุคลากร สถาบันเครือข่ายการวิจัยภาคกลางตะวันออก” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), 120-121.

[162] มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน หน่วยที่ 8 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552), 15-28.

สภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ให้ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยด้านการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของชุมชน และองค์การต่างๆ เสนอว่าทิศทางการวิจัยในอนาคตที่มีความจำเป็นและน่าจะสนับสนุนให้มีการวิจัย คือ การศึกษาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พร้อมรับการถ่ายโอนสถานศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นควรมีบทบาทนำในการเป็น"พี่เลี้ยง" ให้กับสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น[163] นอกจากนี้ฮิววิตต์ และ ลิตเติล(Hewitt and Little)เขียนบทความการนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ในโรงเรียน(leading action research in schools) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการกระตุ้นส่งเสริมการวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียนในฟลอริดา ซึ่งผู้บริหารเป็นบุคคลที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยครูในโรงเรียนกับแผนการพัฒนาวิชาชีพในระดับบุคคลและการติดตาม และการประเมินผลการพัฒนา

การวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้น เป็นสิ่งความท้าทายในการร่วมมือกันของครูและผู้บริหารในการสืบหาความจริง โดยการดำเนินการที่ใช้การวิจัยเป็นฐานซึ่งในปัจจุบันใช้ในห้องเรียนเพื่อดำเนินการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ในปัจจุบันมีบทบัญญัติกำหนดไว้ให้ต้องมีการรายงานการดำเนินการ เช่น นโยบาย No Child Left Behind มีเป้าหมายสำคัญคือการจัดการเรียนการสอนโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน และวิธีที่แน่ใจว่าจะส่งผลสำเร็จต่อนักเรียน ครูได้รับการสนับสนุนให้สะท้อนผลและวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียน เรื่องความสอดคล้องและพื้นฐานความร่วมมือเพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดผลสำเร็จกับนักเรียนทั้งหมด จึงเป็นความท้าทายที่โรงเรียนต้องเผชิญ มีการสนับสนุนให้ปรับโครงสร้างเกี่ยวกับระบบการพัฒนาวิชาชีพใหม่ ให้สมาชิกได้มีโอกาสทำงานร่วมกันในการสืบเสาะหาความจริง การสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนข้อมูลนักเรียนในการดำเนินการซึ่งกันและกัน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบของการพัฒนาวิชาชีพที่ส่งเสริมการสืบสวนสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนร่วมกัน "ในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ นักการศึกษาศึกษาวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน ซึ่งเป็นกระบวนการที่นักการศึกษาได้เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และต่อเนื่องถึงการกำกับติดตามการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นจึงสรุปว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการกับปัญหาทางการศึกษาและประเด็นที่ได้รับการระบุแล้วว่าดีที่สุดและสืบหาความจริงด้วยการปฏิบัติในระดับชั้นเรียนและโรงเรียน การวิจัยบูรณาการ

---

[163] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, <u>รายงานผลการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 1</u>, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2550), 59.

นำไปสู่การกำหนดและการเชื่อมต่อในระดับกิจกรรม ข้อค้นพบที่ได้สามารถประยุกต์ใช้แก้ปัญหาได้ทันที การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสะท้อนผล นักการศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยมีพื้นฐานที่นักเรียนต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1)ระบุปัญหาของชั้นเรียน 2)พัฒนาและดำเนินการกำหนดผลการวิจัย 3)รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และ 4)การใช้และแบ่งปันผลลัพธ์

การวิจัยเชิงปฏิบัติการทำให้ครูและผู้บริหารมีโอกาสเข้าใจเหตุการณ์ต่างๆ ในโรงเรียนได้ดีขึ้น กระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยวงจรตัดสินใจเป็นแนวเพื่อวางแผนการสอนสำหรับชั้นเรียนแต่ละชั้น การสร้างสรรค์นี้ต้องใช้การวิจัยและการกำหนดสิ่งแวดล้อมสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร การสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการเริ่มต้นนับว่ามีผลต่อการปฏิบัติอย่างยั่งยืน อีกทั้งส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย

การสนับสนุนที่ผู้บริหารควรดำเนินการในองค์ประกอบต่อไปนี้เพื่อสนับสนุนสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิผลต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

1.ให้โอกาสและความสอดคล้องในโรงเรียนที่ส่งเสริมความร่วมมือในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การศึกษา การวิเคราะห์การทำงานของนักเรียน การสนทนาร่วมกันและการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนเพื่อตัดสินในด้านการสอน

2.สร้างระบบสนับสนุนครู ตลอดจนผู้ฝึกสอนหรือผู้ที่สามารถเป็นที่ปรึกษาตลอดกระบวนการวิจัยการเรียนรู้ของนักเรียนและ การปฏิบัติการทางการสอน

3.มีความคาดหวังสูงเกี่ยวกับนักเรียนและโรงเรียน

4.สร้างสรรค์วรรณกรรม บทความทางวิชาชีพ เครื่องมือการประเมินผลและทรัพยากรสนับสนุนการสอนอื่นๆ

5.มีแผนการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเพื่อนำเสนอข้อค้นพบการวิจัยตลอดทั้งปีการศึกษา

6.สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งโรงเรียน รวมทั้งครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่

การสนับสนุนเหล่านี้สำหรับการเรียนรู้ต้องมีความต่อเนื่องภายในโรงเรียนเป็นงานที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำในโรงเรียน ความเชื่อมั่นและความร่วมมือกันเป็นองค์ประกอบสำคัญของโรงเรียน การแสวงหาเพื่อการดำเนินการแก้ปัญหาตลอดการวิจัย อาจเกิดบรรยากาศที่มีทั้งความเชื่อมั่นและการสนับสนุนโดยผู้บริหารอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการวิจัย ในเรื่องความรู้

การสั่งการและการจัดการและปรับอย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนครูตลอดกระบวนการในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ครูอาจเลือกเป้าหมายในการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล กลุ่มเล็กๆ ชั้นเดียวหรือหลายๆชั้น หรือทั้งโรงเรียน เป้าหมายและระดับการมีส่วนร่วมของโรงเรียนและเขต ขึ้นอยู่กับระดับการสนับสนุน ความจำเป็น และความสนใจของครูและโรงเรียนแคลฮวน (Calhoun)ในปีค.ศ.1993อธิบายวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 3 วิธีคืองานวิจัยของครูเป็นรายบุคคล การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบร่วมมือและการวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับสถานศึกษาถึงแม้สิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน กระบวนการวิจัยก็ยังคงเหมือนกัน กระบวนการนี้ใช้ข้อมูลเพื่อระบุปัญหาชั้นเรียน/โรงเรียน การสร้างสรรค์และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ รวมรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล การใช้และแบ่งปันผลการวิจัยเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยครูเป็นรายบุคคล(Individual teacher research) เน้นการศึกษาปัญหาในชั้นเรียนเดียว ครูเป็นบุคคลที่ทำการวิจัยอาจได้รับการสนับสนุนหรือไม่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารในการแบ่งปันข้อมูล การระดมสมอง และอธิบายหัวข้อการวิจัย ถึงแม้ครูคนหนึ่งที่ทำวิจัยจะได้รับการสนับสนุนจากนักการศึกษาด้านความรู้ที่โรงเรียนหรือเขตมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยของครู ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัย ตัวแทนทางการศึกษาและเขตอาจสนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยดำเนินการพัฒนาทางวิชาชีพสัมพันธ์กับความต้องการของครูนักวิจัย ทรัพยากรเหล่านี้อาจให้การสนับสนุนที่แตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การร่วมมือในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ(Collaborative action research) เน้นการศึกษาประเด็นปัญหาในหนึ่งหรือหลายชั้นเรียน ครูอาจร่วมมือและทำงานด้วยกันในการศึกษาปัญหาที่สำคัญๆในวิธีการที่แตกต่างกัน

1.ครูร่วมชั้นร่วมวิจัยกลุ่มนักเรียนเป็นพิเศษ

2.ทีมครูเน้นประเด็นระดับผลการเรียน

3.ครูและเขต ตัวแทนทางการศึกษา หรือการเรียนรู้ระดับบุคคลและศึกษาปฏิบัติการสอนเฉพาะกรณี

4.กลุ่มครูในโรงเรียนเดียวกันร่วมกันวิจัยปัญหาที่เหมือนกัน

ความร่วมมือในการวิจัยเชิงปฏิบัติการวิธีนี้ต้องมีความพยายามอย่างมาก เพราะว่าส่วนมากครูพบปัญหาในชั้นเรียนที่แตกต่างกัน โอกาสในการแบ่งปันข้อมูลและสนทนาจึงมีความเป็นไปได้น้อย การวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับสถานศึกษา(School-wide action research)คือการ

เริ่มต้นการปฏิบัติ สมาชิกของทุกโรงเรียนที่ทำงานวิจัยปัญหาได้รับการระบุจากข้อมูลโรงเรียน วิธีนี้ต้องการการประสานงานที่ดีเยี่ยมที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร หัวหน้าครู แต่ผลการวิจัยสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ความสำเร็จของการวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับสถานศึกษาเป็นทิศทางที่สัมพันธ์กับแผนการปรับปรุงโรงเรียน [164]

การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่ผู้สอนทำได้ง่าย รวดเร็ว ไม่เป็นภาระและไม่กระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่สอนซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญที่สุด ตลอดจนเป็นการฝึกฝนหรือการหาประสบการณ์ให้เข้าใจการทำวิจัย คือการทำวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยเชิงประเมินผล การวิจัยในลักษณะนี้มีคุณค่าที่จะนำมากำหนดการวางแผนในระดับสถานศึกษา หรือวางแผนที่จะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน หรือปรับปรุงการใช้หลักสูตรให้มีประสิทธิภาพได้ อย่างไรก็ตาม การวิจัยเชิงทดลองในลักษณะของการศึกษาผลนวัตกรรมที่ผู้สอนสร้างขึ้น/นำของผู้อื่นมาใช้เป็นสิ่งที่ควรทำวิจัยเช่นกัน ซึ่งการทำวิจัยเชิงทดลองผู้สอนควรมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวิจัยเป็นอย่างดี

ในอดีตผู้ทำหลักสูตรไม่ได้ใช้หลักสูตรและผู้ใช้หลักสูตรไม่ได้ทำหลักสูตร ทำให้การใช้หลักสูตรไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร ปัจจุบันถ้าผู้สอนและผู้บริหารทำวิจัยในชั้นเรียนหรือในโรงเรียน การวิจัยนี้จะเป็นสื่อให้หลักสูตรถึงชั้นเรียนและโรงเรียนได้ เป็นผลให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร โดยผู้บริหารต้องมีหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้วย กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารและผู้สอนต้องตระหนัก และเข้าใจในคุณประโยชน์ของการทำวิจัย หากผู้สอนไม่มีเวลาที่จะทำวิจัยให้ครบทุกขั้นตอน อย่างน้อยก็ควรจะเข้าใจรู้วิธีเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลไว้ใช้ประโยชน์ โดยเก็บข้อมูลขณะสอนซึ่งอาจใช้เครื่องมือ ส่วนข้อมูลที่ได้นั้นถ้านำมาวิเคราะห์รวมด้วยกันในหลายเรื่อง ในหลายวิชาหรือสถานศึกษาก็จะทำให้มีน้ำหนักมากพอที่จะนำไปพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้กว้างขวางขึ้นได้ ดังนั้นการร่วมมือกันทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนแล้ว ยังจะเน้นการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

แนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำวิจัยในชั้นเรียนนั้น ผู้สอนต้องคิดวิเคราะห์ รู้ความต้องการในการนำผลการวิจัย/ข้อค้นพบไปใช้พัฒนาผู้เรียน คิดวิเคราะห์ทุก

---

[164] Ralph Hewitt and Mary Little, Leading Action Research in Schools [Online], accessed 6 December 2010. Available from http://reach.ucf.edu.

ขั้นตอนของการวิจัย โดยเฉพาะขั้นตอนของการวิจัยในขั้นริเริ่มให้ชัดเจนก่อน นอกจากนี้ผู้สอนต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีการทำงานที่เป็นระบบ มีความรับผิดชอบและอดทน ช่างสังเกต ใฝ่หาความรู้ และมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง พัฒนาทั้งผู้เรียนและตนเอง ด้วยการใช้ผลการวิจัยนำสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ [165]

ด้วยความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยทางการศึกษา จึงมีนโยบายส่งเสริมการวิจัยตลอดจนการศึกษาแนวดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทำวิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการวิจัยนั้นอาจดำเนินการโดยสร้างแรงจูงใจ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ จัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านการวิจัย จัดหาพี่เลี้ยงนักวิจัย เป็นที่ปรึกษาคุณครูนักวิจัย สร้างเครือข่ายการวิจัย ส่งเสริมการเผยแพร่ผลวิจัย การกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์พิจารณาให้รางวัลเพื่อให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนทำงานวิจัยเพิ่มขึ้น

การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนในต่างประเทศ

จากบทความของชอย(Choi) เกี่ยวกับการบูรณาการวิธีการวิจัยเป็นฐานในแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมแบบประสม(comprehensive school) บทความนี้สะท้อนแนวคิดวิจัยเป็นฐานในการปรับปรุงการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงนโยบาย“No Child Left Behind Act (NCLB)”ซึ่งเรื่องการวิจัยเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะมีวิธีการใดที่สามารถปรับปรุงโรงเรียนได้ดีที่สุดจึงเลือกวิธีวิจัยเป็นฐาน(research-based approaches) ในการช่วยให้ผู้นำทางการศึกษา และเป็นวาระเร่งด่วนในการพัฒนาชีวิตของเด็กๆ สำหรับโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษานั้นยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการใช้การวิจัยเป็นฐานบูรณาการในแผนปรับปรุงโรงเรียนซึ่งเป็นอุปสรรคประการหนึ่ง จนกระทั่งเมื่อเร็วๆนี้ที่มีบางโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาบางแห่ง พยายามเสาะหาวิธีการที่ลงตัวทั้งในเรื่องปรัชญาการจัดการศึกษารวมถึงวิธีการที่สอดคล้องกับความเห็นของโรงเรียน ซึ่งความชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการดำเนินการ และผลลัพธ์ด้านบวกที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียนนั้นต้องเกิดทั้งด้านปรัชญาและความเหมาะสมในการปฏิบัติ รวมทั้งเรื่องพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ในวิธีวิจัยเป็นฐานด้วย ซึ่งประเด็นเกี่ยวกับความเหมาะสมการนำแนวคิดเกี่ยวกับ

---

[165] กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ, <u>การวิจัยในชั้นเรียน</u> (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), 16-17.

พื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ ก็เป็นเรื่องที่โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษามิได้ละเลยบทความนี้แนะนำว่าโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา สามารถใช้วิธีวิจัยเป็นฐานอย่างไรให้ประสบความสำเร็จโดยมีจุดเน้นต่อไปนี้ 1)ค้นหาความลงตัวระหว่างวิธีการปฏิรูปและโรงเรียน 2)เลือกวิธีที่ใช้การวิจัยเป็นฐานที่เหมาะสม และ3)พิจารณาต้นทุนด้านเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ

การบริหารโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน(research-based management) ปรากฏอยู่ในหลายประเทศขณะนี้ ดังเช่นประเทศสหรัฐอเมริกาที่อยู่ในช่วงเวลาของการจัดการศึกษาตามนโยบาย“No Child Left Behind Act (NCLB)” ทำให้เกิดความตื่นตัวด้านการปรับปรุงการศึกษา ในเรื่องนี้ บอร์แมน(Borman) เฮเวส(Hewes)โอเวอร์แมน(Overman) และบราวน์(Brown)ค.ศ.2003 กล่าวถึงการใช้การวิจัยเป็นฐานในส่วนของแผนกลยุทธ์ สืบเนื่องจากองค์ประกอบหลักของการปฏิรูปโรงเรียนคือแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการดำเนินการ การใช้กลยุทธ์การวิจัยเป็นฐานนี้ทำให้บางโรงเรียนเกิดความวิตกกังวลอย่างมาก จากโครงการย่อยๆในการดำเนินการปฏิรูปมีประมาณร้อยโครงการที่กำหนดเงื่อนไขและมีพื้นฐานของการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ส่วนหนึ่งของโครงการปฏิรูปต้องพบกับเงื่อนไขที่เข้มงวดตามนโยบาย “No Child Left Behind Act (NCLB)” ซึ่งมีพื้นฐานจากการคิดเชิงวิทยาศาสตร์และมีการกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ผลกระทบด้านบวกคือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จึงเป็นความท้าทายของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาในการแปลความและประยุกต์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการต่างๆซึ่งต้องพบกับข้อจำกัดในการปฏิบัติเช่น ต้นทุนและแรงกดดันที่เกิดจากผลงาน การเลือกวิธีการดำเนินการปฏิรูปโดยใช้การวิจัยเป็นฐานนั้นสำคัญและซับซ้อนเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในประเด็นของ1)ความเหมาะสมระหว่างวิธีการปฏิรูปและโรงเรียน 2)ความเข้มงวดและประสิทธิภาพของการวิจัย และ 3)ทรัพยากรและเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการบัญญัติกฎหมาย“No Child Left Behind Act (NCLB)” นั้นมีการอ้างอิงถึงการวิจัยที่มีพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ และกำหนดความเข้มงวดระบบวัตถุประสงค์ การทดลอง การวิจัย peer–review และความเชื่อมั่นด้วยวิธีการประเมินและการสังเกตที่หลากหลาย ถึงแม้ว่าความรับผิดชอบต่อการดำเนินการจะอยู่ที่ของรัฐและเขต ซึ่งได้รับการสนับสนุนทุนรัฐบาลซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การวิจัยที่มีคุณภาพ โรงเรียนและเขตพื้นที่บางส่วนที่มีประสบการณ์การวิจัยในโรงเรียนอยู่บ้าง สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์โดยบูรณาการการวิจัย

เพิ่มเติมได้ไม่ยาก แต่สำหรับโรงเรียนที่เพิ่งเริ่มต้นปฏิรูปนั้นมีการสังเคราะห์รายงานและศึกษาประสบการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินการ โดยไม่ลืมพื้นฐานและเงื่อนไขทางวิทยาศาสตร์ในการประเมินประสิทธิผล ส่วนมากมีรูปแบบการดำเนินการที่หลากหลายขึ้นอยู่กับความเข้มงวดของแผนแบบวิจัย ข้อตกลงเกี่ยวกับผลการดำเนินการและองค์ประกอบโครงการที่ใช้การวิจัยเป็นฐาน ความเข้มงวดของแผนแบบการวิจัยมีสองแบบที่สำคัญคือ แผนแบบการวิจัยเชิงทดลองและแผนแบบการวิจัยกึ่งทดลอง ผนวกกับการวิเคราะห์ข้อมูลทางประวัติศาสตร์ ขณะที่การวิเคราะห์ทางสถิติสามารถแสดงการส่งผลของเครื่องมือ/โครงการที่มีต่อผลลัพธ์ได้ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาอาจแสดงข้อมูลเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้

เงื่อนไขที่อยู่บนพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ สำหรับความเข้มงวดในการวิจัยนั้นเป็นแนวทางนำไปสู่การเลือกของโรงเรียน ถ้าการวิจัยเป็นวิธีสนับสนุนการปฏิรูปโดยมีเงื่อนไขอยู่ที่ ความเคร่งครัวของระเบียบวิธีวิจัย การแสดงประสิทธิผล ผลกระทบ และการเลือกที่ระบุวิธีการประเมินที่ครอบคลุม ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนมีความจำเป็นในการศึกษาบริบทของการดำเนินโครงการ สำหรับปัจจัยด้านอื่นๆ เช่นวัฒนธรรมโรงเรียน การสนับสนุนจากภายในและภายนอกโรงเรียน หรือเงื่อนไขของการสนับสนุนโรงเรียนและทรัพยากรที่ไม่สามารถประเมินได้ในเชิงปริมาณ รวมทั้งปัจจัยประกอบการตัดสินใจเลือกรูปแบบดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจว่าการวิจัยมีความเหมาะสมและประเมินได้ โรงเรียนและเขตพื้นที่ต้องพิจารณาโครงการปฏิรูปที่จะนำมาใช้ในโรงเรียน รวมทั้งการตรวจสอบทรัพยากรต่างๆทั้งทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และเวลาล้วนจำเป็นต่อการดำเนินการทั้งสิ้น ในเรื่องนี้ครูและผู้บริหารต้องระบุการปฏิบัติระดับต่ำสุด การสร้างระบบการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามสำหรับเขตพื้นที่ขาดระบบสนับสนุนครูและครูใหญ่ให้ได้รับการฝึกอบรมตามความประสงค์ โครงการที่มีการวิจัยเป็นฐานส่วนมากต้องการช่วงเวลาสำหรับฝึกอบรมด้วย ในการดำเนินการนั้น เนื่องจากการฝึกอบรมมีส่วนช่วยการพัฒนาวิชาชีพและที่สำคัญ การพัฒนาวิชาชีพเป็นองค์ประกอบสำคัญของการแผนปรับปรุงโรงเรียนด้วย และหากได้รับการฝึกอบรมที่เพียงพอทำให้เพิ่มความเชี่ยวชาญในการดำเนินการวิจัย

1.เพื่อความเป็นไปได้ในการดำเนินการ เขตพื้นที่มีการพิจารณาบูรณาการทุกด้านการเงินและต้นทุนอื่นเพื่อสนับสนุนโครงการวิจัยเป็นฐาน ได้แก่

2.วัสดุ คือวัสดุประกอบการฝึกอบรม ตำรา การประเมินผล และเทคโนโลยี

3.การฝึกอบรม ได้แก่การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกงาน การฝึกด้านภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูล การติดตาม สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

4.คณะทำงาน คือ ผู้ฝึกในฐานะโค้ช ผู้สนับสนุน ครูแกนนำ เวลาพักผ่อนสำหรับครู ค่าจ้าง การแทนที่ของครู

คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรการเงิน เขตพื้นที่ดำเนินการโครงการอย่างครอบคลุมเพื่อรองรับวิธีดำเนินการโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน

โดยสรุปแล้วการบูรณาการใช้วิธีวิจัยเป็นฐาน(research-based approach) ในแผนปรับปรุงคุณภาพนั้นมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนโรงเรียน แต่อย่างไรก็ดีโรงเรียน เขต และรัฐต้องจริงจังและมุ่งมั่น ติดตามการดำเนินการอย่างสมบูรณ์ โรงเรียนและเขตพื้นที่ต้องเข้าใจผู้รับบริการ ต้องระบุความจำเป็นของโรงเรียนและแสวงหาวิธีการปฏิรูปที่ช่วยให้การดำเนินการสำเร็จ ต้องเข้าใจเรื่องการวิจัย สามารถตอบคำถามและเข้าใจวิธีปฏิรูปกับพื้นฐานวิจัยทั้งด้านความเข้มและความเชื่อมั่น ต้องตระหนักถึงปัจจัยแวดล้อมเช่น ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน ตลอดจนเรื่องเวลาสำหรับการดำเนินการ[166]

ส่วนในประเทศอังกฤษนั้นใช้การวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว จากบทความเรื่องการพัฒนาการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ:เบื้องหลังข้อสรุป (A Development of Action Research: A Brief Background)การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีวิจัยที่มีการดำเนินการมากว่าทศวรรษแล้ว ไซเคอร์(Zeichner)ค.ศ.2001และฮอปกิ้นส์ (Hopkins) ค.ศ. 2002กล่าวถึงการพัฒนาของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในลักษณะของประเพณีการวิจัย งานของเลวิน(Lewin) ค.ศ.1946วิจัยประเด็นทางสังคมซึ่งอธิบายขอบเขตสำคัญในการพัฒนาการวิจัยเชิงปฏิบัติการในมุมของวิธีวิจัย โคเร่ย์(Corey) เป็นหนึ่งในบุคคลที่ศึกษาเรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการต่อจากงานของเลวิน(Lewin) เขาประยุกต์วิธีวิจัยกับประเด็นทางการศึกษา

ในประเทศอังกฤษ ฮอปกิ้นส์(Hopkins) ศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการจากSchools Council's Humanities Curriculum Project (1967-1969) ซึ่งเน้นหลักสูตรเชิงทดลองและ

---

[166] Daniel Choi, Integrating a Research-Based Approach in a Comprehensive School Improvement Plan [Online], accessed 7 November 2010. Available from http://cnx.org/content/m17426/latest.

ทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร นอกจากนี้ อิลิออทและอะดีแมน (Elliot and Ademan) ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในโครงการการสอน การตรวจสอบการปฏิบัติการชั้นเรียน สเตนเฮาส์ (Stenhouse)ค.ศ. 1975 คือบุคคลที่รู้จักกันดีว่าเป็นผู้บุกเบิกการวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเทศอังกฤษจากการสัมมนาเรื่องAn Introduction to Curriculum and Research and Development เป็นการเพิ่มความชัดเจนของการศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการในภาคทฤษฎีและการปฏิบัติและหลักสูตร สำหรับสเตนเฮาส์(Stenhouse)ในปีค.ศ.1983นั้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการในด้านการปลดปล่อยทางสติปัญญาศีลธรรมและอิสระทางวิชาการ นอกจากนี้ยังมีการวิจัยแบบมีส่วนร่วมที่ศึกษาโดยเคมมิสและแม็คแท็คการ์ท(Kemmis and McTaggart) ซึ่งได้รับการเปิดเผยโดยฮอฟกิ้นในปี ค.ศ.2002 จากมหาวิทยาลัยเดียกิ้นในประเทศออสเตรเลีย

ผ่านไปสองทศวรรษการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้รับความนิยมในมหาวิทยาลัย ประเทศสหรัฐอเมริกา ไซเคอร์(Zeichner)ระบุว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการส่วนมากในอดีตเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย การทำงานวิชาการกับครูและนำเสนอการปฏิเสธมาตรฐานหรือวิธีใช้วัตถุประสงค์เป็นฐาน(objective-based approach)สำหรับการพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นพื้นฐานของการขับเคลื่อนการสอน การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรซึ่งเป็นกระบวนการอิสระที่สะท้อนความสามารถของครู การพัฒนาในปัจจุบันนี้ในประเทศอังกฤษนั้นสนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในฐานะบทบาทสำคัญที่สะท้อนถึงการวิจัยขนาดเล็กที่มีประโยชน์กับการทำงานของครูซึ่งมีองค์กรรองรับการทำงานวิจัยนี้ในปัจจุบันคือวารสารระดับชาติ คือ Educational Action Research[167]

สำหรับประเทศออสเตรเลียเป็นอีกประเทศที่ควรศึกษาสถานการณ์การใช้การวิจัยกับการศึกษา เนื่องจากอยู่ในช่วงปฏิรูปการศึกษาเช่นเดียวกับประเทศไทย มีการใช้การวิจัยเป็นฐานในการศึกษารูปแบบการดำเนินการวิจัย ซึ่งจากงานวิจัยของเมน(Main)และไบรเยอร์(Bryer)จากมหาวิทยาลัยกริฟฟิท เรื่องกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยการปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมต้นในประเทศออสเตรเลีย ทำให้ทราบสถานการณ์เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาของประเทศออสเตรเลียเพื่อให้การดำเนินการในโรงเรียนมัธยมต้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการลดช่องว่างของการศึกษาระดับประถมไปสู่ระดับมัธยมปลาย โดยศึกษาจากประสบการณ์การจัดการศึกษาระดับมัธยมต้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเบียน(Beane) กล่าวไว้ในปีค.ศ. 2001ว่ามี

---

[167] Valsa Koshy, Action Research for Improving Practice (London: SAGE, 2005), 2-3.

วงจรแบบไฟไหม้ฟาง (boom-to-bust cycle) และในปัจจุบันนี้ได้นำกลับมาทบทวนใหม่ ขณะที่การวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติและการรายงานผลการวิจัยของการปฏิบัติมีส่วนสำคัญแยกเป็นกันส่วนๆ และเพื่อให้การดำเนินการในออสเตรเลียหลีกเลี่ยงสถานการณ์เช่นนั้นซึ่งเคยเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาจึงใช้วิธีการเชิงระบบ(systematic study) ในการวิจัยการปฏิบัติงานครั้งนี้ เงื่อนไขการศึกษาและการพัฒนาเชิงระบบโดยใช้การใช้การวิจัยเป็นฐานสำหรับโรงเรียนมัธยมต้นจึงระบุเงื่อนไขในการศึกษาครั้งนี้ 3 ประเด็น คือ1)การยอมรับ ในส่วนของการวางแผน 2)ประสิทธิผลเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแผน และ3)การสร้างความคงทนเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล

สำหรับโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียนั้น การจัดการศึกษาระดับมัธยมนั้นกำลังอยู่ในกระแสของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาด้านวิชาการและทักษะด้านสังคม ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับวัยรุ่นตอนต้น ในเรื่องนี้มีนวัตกรรมและการปฏิรูปหลักๆ หลายส่วน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ดี แต่ไม่ยั่งยืนนัก สตีเว่น(Stevens)เขียนบทความเรื่องเกี่ยวกับนวัตกรรมการศึกษาไว้ในวารสารการสอนและการศึกษาครู(Teaching and Teacher Education)ปี ค.ศ. 2004 ว่ามีแนวโน้มว่าครูจะใช้นวัตกรรมในชั้นเรียนก็ต่อเมื่อมีความรู้ความเข้าใจที่ดีพอ เช่นเดียวกับการปฏิรูปการศึกษา ที่ต้องสร้างความเข้าใจที่ดีพอสำหรับครูในการจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมต้นนั้นมีข้อสังเกตว่า ไม่สามารถนำประสบการณ์ในอดีตเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ครูถือปฏิบัติมาแต่เดิม เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมาใช้ได้เพื่อให้นักเรียนมัธยมต้นมีคุณภาพมากขึ้น จึงควรปรับปรุงการดำเนินการและการประสานงานที่ดีในการประเมินการปฏิบัติ รวมทั้งเพิ่มความชัดเจนในการดำเนินการปฏิรูป ในประเทศออสเตรเลียมีการวิจัยท้องถิ่นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูกันอย่างมาก ในการศึกษาของเมน(Main)และไบรเยอร์(Bryer) นี้มีการทบทวนวรรณกรรมที่มีพื้นฐานจากงานวิจัยในปัจจุบัน และมีจุดหมายหลักเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยการปฏิบัติที่สำคัญ และจำเป็นในโรงเรียนระดับมัธยมต้น(middle school) นอกจากนี้ประเด็นการวิจัยในครั้งนี้อีกคือการอธิบายองค์ประกอบสำคัญของกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาต้อนต้น(middle school)

การวิจัยเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียนมัธยมต้นนั้น สะท้อนปัญหาทั่วไปที่สำคัญๆในการวิจัยทางการศึกษาด้วยการประเมินในปัจจุบันนี้ เอกสารที่เกี่ยวกับการวิจัยเกี่ยวกับปฏิรูปโรงเรียนนั้นแสดงให้เห็นว่าหลักประสิทธิผลนั้นไม่ได้ปรากฏชัดเจน กระทั่งสามารถใช้ในการคาดประมาณเรื่องของนวัตกรรมในระยะยาวได้ มีการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับ

การสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามากมาย หลักฐานเกี่ยวกับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับมัธยมต้นนั้นยังไม่มีข้อค้นพบที่ชัดเจน ลิงค์(Linke)ในปี ค.ศ.1999 แย้งว่าข้อควรระวังเกี่ยวกับการศึกษาสำหรับประเทศออสเตรเลีย คือขาดหลักฐานที่แสดงถึงผลงานของนักเรียน สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกานั้น แอนฟารา(Anfara)ในปี ค.ศ.2003 ได้ทบทวนงานวิจัยในรอบ 30 ปี เกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมต้น เขาพบปัญหากว้างๆ ในความพยายามการปฏิรูปการประเมินผล การฝึกอบรมครูเพื่อดำเนินการปฏิรูปและแนวการปฏิบัติสำหรับการวางแผนและการเผยแพร่โครงการของโรงเรียน การขาดซึ่งหลักฐานผลลัพธ์ทางบวกจากการปฏิรูปโรงเรียนมัธยมนั้น ไม่ใช่แนวทางที่ควรนำกลับมาใช้อีกครั้งกับการปฏิรูปในครั้งนี้ แต่เป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินการในครั้งนี้จะดีกว่า สำหรับประเทศออสเตรเลียแล้ว การสร้างความยอมรับของการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาต้อนต้นนั้นมีเบื้องหลังซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการแนะนำให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมต้นได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมในการจัดประสบการณ์ทางการศึกษาให้กับเด็ก และเพื่อการส่งต่อนักเรียนที่ราบรื่นในช่วงประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น อย่างไรก็ดีโรงเรียนในออสเตรเลียทุกที่ยอมรับความท้าทายในการพัฒนา สนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อโรงเรียนระดับมัธยมต้นในประเทศออสเตรเลียหลีกเลี่ยงวงจรไฟไหม้ฟางซึ่งเป็นประสบการณ์หนึ่งที่เคยเกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาแล้ว วิธีการเชิงระบบเพื่อดำเนินการวิจัยในขั้นการวางแผนและขั้นดำเนินการปฏิรูปจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง

เมน(Main)และไบรเยอร์(Bryer) ระบุว่าการยอมรับ ประสิทธิผล และการสร้างความยั่งยืนเป็นเงื่อนไขการใช้วิจัยเป็นฐานสำหรับการศึกษา และการพัฒนาเชิงระบบของการปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมตอนต้น จุดมุ่งหมายในการวิจัยครั้งนี้คือ

1.เพิ่มการยอมรับและสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และในระดับชุมชนรอบนอก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน

2.กำหนดข้อแนะนำที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติงานของครูในบริบทท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแผน

3.สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม การให้หนังสือรับรอง การสร้างข้อกำหนด และการระบุคุณะทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล

4.เพิ่มความเข้าใจทางทฤษฎีเกี่ยวกับทางเลือกของการจัดการศึกษาระดับมัธยมต้น ซึ่งเป็นวิธีการเชิงพัฒนาสำหรับการสร้างสมรรถนะที่สำคัญสำหรับนักเรียน

การวิจัยและการปฏิบัติในโรงเรียนระดับมัธยมต้น(middle school) เป็นข้อจำกัดที่เกิดขึ้นพร้อมกับวงจรการปฏิรูปการศึกษา ดังที่ลิปซิทซ์(Lipsitz)ไมเซลล์(Mizell)แจคสัน (Jackson) และออสติน(Austin) ในปี ค.ศ.1997 ได้สรุปว่าหลายโรงเรียนได้แนะนำกับการสร้างกระแสความเข้มข้นและทำให้มีการใช้เวลาและทรัพยากรอย่างมาก ในระยะการดำเนินการปฏิรูป โดยทั่วไปการปฏิรูปโรงเรียนจะมีเป้าหมายที่การเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพเพื่อสร้างสรรค์ โรงเรียนมัธยมต้น (middle school) เช่นการปฏิรูปโครงสร้าง ทีมการสอน และการจัดเวลา ซึ่งเป็นการเริ่มต้นง่ายๆ อย่างไรก็ดี โรงเรียนที่ล้มเหลวการดำเนินการด้านกายภาพก็สามารถนำประสบความสำเร็จด้านวิชาการได้

ในบรรยากาศการเพิ่มความรับผิดชอบต่อความล้มเหลว ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ขณะที่ความล้มเหลวทำให้นักเรียนหลายคนเกิดความตระหนักที่จะสนใจการเรียนมากขึ้น การยอมรับความล้มเหลวเป็นการสร้างสรรค์ภาวะ“bust” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวงจรอุปสรรคขัดขวางความต่อเนื่องในการปฏิรูปนั้น ลิปซิทซ์(Lipsitz) กล่าวว่าไม่ได้ทำให้เป้าหมายเลื่อนไปและลดการพิจารณาด้านทรัพยากรเท่านั้น แต่ยังสร้างความสั่นคลอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับโรงเรียนด้วย อย่างไรก็ดีการสนับสนุนการพิจารณาในระหว่างกลางปียังมีข้อโต้แย้งว่าโรงเรียนที่ล้มเหลวนั้น การที่จะปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนให้ประสบความสำเร็จก็จะล้มเหลวไปด้วย เพราะว่าพวกเขาละเลยไม่ได้ทำงานเต็มที่ แต่จะดำเนินการเพียงแค่บางส่วนตามข้อแนะนำหรือตามแผนการปฏิรูปโรงเรียนเท่านั้น งานวิจัยในประเทศออสเตรเลียบางงานวิจัยนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมต้น เป็นการเริ่มต้นของการเติบโตทางวิชาชีพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย การวิจัยในภาพรวมและเชิงระบบสามารถวิเคราะห์และเฝ้าระวังสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมต้นของออสเตรเลียได้ การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเงื่อนไขพื้นฐานของการปฏิรูปที่เกิดขึ้นพร้อมกับการวิจัยการปฏิบัติงาน เป็นการเริ่มต้นการกำหนดกรอบลำดับการวิจัย อาจมีข้อแย้งว่าปัจจัยอื่นๆเช่นการรับรู้และการปฏิบัติของนักเรียน นั้นเป็นเรื่องที่ควรศึกษาก่อน เพราะว่านักเรียนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการดำเนินการปฏิรูปหรือเรื่องการลงทุนด้านทรัพยากรที่เน้นการปฏิบัติของครูเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการ ความรู้ของครูด้านหลักสูตร ทักษะการสอน และทักษะการสื่อสารและทักษะการปฏิสัมพันธ์ก็ส่งผลต่อตัวชี้วัดความสำเร็จ รวมทั้งระดับทักษะของครูที่สัมพันธ์กับการสร้างหลักสูตร ซึ่งประเด็นปลีกย่อยเหล่านี้มีความสำคัญทุกประเด็น การศึกษากรอบแนวคิดเพื่อดำเนินการโดยใช้การวิจัย

เป็นฐาน โดยพิจารณา 3 เงื่อนไข คือการยอมรับ ประสิทธิผลและการสร้างความยั่งยืน จึงเป็นวิธีการที่ครอบคลุมการปัจจัยย่อยทุกประการ

การวิจัยการจัดการศึกษาระดับมัธยมต้นในประเทศออสเตรเลียต้องการพิจารณาและเรียนรู้ประสบการณ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา จากผลการวิจัยหลายปีเพื่อหลีกเลี่ยงวงจรไฟไหม้ฟาง ข้อเสนอแนะกอรบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนการกำหนดประเด็นที่สำคัญ ๆในการปฏิรูปโรงเรียนมัธยมตอนต้น นอกจากนี้จุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดทิศทางการการวิจัยเชิงระบบสำหรับการวิจัยโรงเรียนระดับมัธยมต้นในประเทศออสเตรเลีย ในการดำเนินการเป็นส่วน ๆและโดยเทียบเคียงกับประเทศสหรัฐอเมริกา การยอมรับ ประสิทธิภาพและการสร้างความยั่งยืนของการจัดการศึกษาระดับมัธยมต้นในช่วงปฏิรูปของประเทศออสเตรเลียเป็นสิ่งต้องวางแผนและดำเนินการอย่างรัดกุม การยอมรับการปฏิรูปเป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจทางปรัชญาการจัดการศึกษาในระดับนี้และที่สำคัญคือข้อเรียกร้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ประสิทธิผลของการปฏิรูปขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดประเมินการปฏิบัติงานซึ่งต้องเข้าถึงง่ายและมีความโปร่งใส การสร้างความยั่งยืนของการปฏิรูปขับเคลื่อนได้โดยการดำเนินการรวบรวมข้อมูลและสะท้อนผลไปยังการปฏิบัติ ซึ่งเป็นหลักฐานการดำเนินการด้วยการจัดการศึกษาระดับมัธยมต้นในออสเตรเลียต้องการการวิจัยที่สามารถสั่งการจากศูนย์กลาง มีการตรวจทานและการเผยแพร่ข้อมูลด้านบวกไปสู่การส่งเสริมการยอมรับอย่างกว้างขวาง[168]

การส่งเสริมการวิจัยในต่างประเทศนั้น เป็นการดำเนินการระดับนโยบายจากรัฐบาลอย่างชัดเจนควบคู่กับการปฏิรูปการศึกษา ดังเช่นประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษและออสเตรเลียนั้นโดยสรุป พบว่าประเทศสหรัฐอเมริกาตระหนักถึงความสำคัญของการใช้งานวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการศึกษา จึงกำหนดให้ใช้วิธีการวิจัยเป็นฐานในการดำเนินการตามนโยบาย“No Child Left Behind Act (NCLB)” โดยบูรณาการในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ในการดำเนินการนี้มีประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ ในประเด็นของ1)ความเหมาะสมระหว่างวิธีการปฏิรูปและโรงเรียน 2)ความเข้มงวดและประสิทธิภาพของการวิจัย และ 3)ทรัพยากรและเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการ 3.1ความพร้อมของเงินทุนสนับสนุนการดำเนินการ 3.2ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ใช้วิธีการฝึกอบรมในการให้ความรู้ด้านวิจัยกับบุคลากรในโรงเรียน 3.3โรงเรียนต้องระบุ

---

[168] Katherine Main and Fiona Bryer, “A Framework for Research into Australian Middle School Practice,” The Australian Educational Researcher 34, (August 2007): 91-106.

มาตรฐานการทำงานขั้นต่ำ 3.4สร้างระบบการพัฒนาวิชาชีพควบคู่กับการดำเนินการ 3.5ค่าตอบแทน 3.6ตารางเวลาในการทำงาน3.7คณะทำงาน ประกอบด้วยผู้ฝึกในฐานะโค้ช ผู้สนับสนุน ครูแกนนำ การแทนที่ตำแหน่งครู 3.8 การฝึกอบรมได้แก่การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกงาน การฝึกด้านภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูล 3.9การติดตามสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการในประเทศออสเตรเลียมีการศึกษาข้อมูลประสบการณ์จากประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อหลีกเลี่ยงการดำเนินการตามกระแสขาดความต่อเนื่องไม่ยั่งยืน โดยผู้วิจัยกำหนดเงื่อนไขการใช้การวิจัยเป็นฐาน 3 ประการ คือ 1)การยอมรับ ในส่วนของการวางแผน 2)ประสิทธิผล เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแผน และ 3)การสร้างความคงทน เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล เพื่อกำหนดทิศทางการวิจัยเชิงระบบสำหรับการวิจัยโรงเรียนระดับมัธยมต้นในประเทศออสเตรเลีย ส่วนประเทศอังกฤษนั้น แม้ว่าเป็นต้นกำเนิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีการทำงานวิจัยร่วมกันระหว่างนักวิชาการของมหาวิทยาลัยกับครูในการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาการสอน โดยมีผู้บริหารเป็นฝ่ายสนับสนุนใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ แต่ในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศออสเตรเลียมีการประยุกต์ใช้การวิจัยให้เหมาะสมในงานบริหารการศึกษาที่อยู่ในช่วงปฏิรูปการศึกษาอีกด้วย ซึ่งอยู่ในสภาวะเช่นเดียวกับประเทศไทย ดังนั้นการศึกษาประสบการณ์จากสองประเทศข้างต้น จึงเป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินการในประเทศไทย

การวิจัยสถาบัน

วิจัยสถาบัน(institutional research)เป็นการรวมความหมายของคำ 2 คำเข้าด้วยกัน คือการวิจัยและสถาบัน ซึ่งหมายถึงการวิจัยหรือค้นคว้าหาคำตอบด้วยวิธีการที่น่าเชื่อถือในเรื่องที่เกี่ยวกับสถาบันการศึกษานั้นๆโดยปกติแล้วนิยมในระดับอุดมศึกษา เนื่องจากลักษณะโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ มีความสลับซับซ้อนยากที่จะพิจารณาเข้าใจได้ง่ายจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาเจาะลึกลงไป เพื่อประโยชน์ในการจัดข้อมูลสำหรับสนับสนุนการวางแผน และการตัดสินใจ เป็นการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการดำเนินงาน สภาพแวดล้อม และกระบวนการทางสถาบัน[169] การวิจัยสถาบันที่กระทำในโรงเรียนอาจจะกระทำกับองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งของโรงเรียน หรืออาจกระทำกับทุกองค์ประกอบพร้อมกันก็ได้ ถ้าเป็นการวิจัยที่กระทำโดย

---

[169] หน่วยศึกษานิเทศก์, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, กระทรวงศึกษาธิการ, การวิจัยสถาบัน: หลักการและวิธีการ (ม.ม.ท., ม.ม.ป.), 5.

บุคลากรของโรงเรียน โดยกระทำกับองค์ประกอบภายในโรงเรียน หรือมีบุคลากรจากชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยก็จะเป็นการวิจัยปฏิบัติการอิงชุมชน การวิจัยสถาบันมักจะเป็นการริเริ่มหรือนำโดยผู้บริหาร เพราะต้องการให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม โดยมีวัตถุประสงค์คือเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การวิจัยสถาบัน ถ้ากระทำให้ครบวงจรจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ดังนี้

3.1 ขั้นศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหา โดยการวิจัยเชิงสำรวจ และอาจจะต้องให้การวิจัยเชิงคุณภาพประกอบกัน

3.2 ขั้นกำหนดวิธีการแก้ปัญหา ในขั้นนี้ผู้บริหารและครูในโรเรียนจะประชุมปรึกษากัน เพื่อพิจารณาสภาพปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่ค้นพบจากวิจัยในขั้นที่ 1 แล้วกำหนดวิธีการแก้ปัญหา

3.3 ขั้นทดลองแก้ปัญหา ในขั้นนี้โรงเรียนทดลองแก้ปัญหาตามวิธีการที่กำหนด

3.4 ขั้นประเมินผลการทดลอง เมื่อทดลองแก้ปัญหาเป็นระยะเวลาตามที่กำหนด โรงเรียนก็ประเมินผลการแก้ปัญหา และรายงานผลการประเมิน

3.5 ขั้นไตร่ตรองผล ในขั้นนี้ผู้บริหารและครูจะประชุมปรึกษากัน เพื่อพิจารณาผลการประเมินการทดลองแก้ปัญหา หากผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจก็จะรับเอาวิธีการทดลองนั้นเข้ามาใช้เป็นวิธีปกติ หากผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจก็จะต้องทดลองอีกโดยใช้วิธีการอื่นๆ จนกระทั่งแก้ปัญหานั้นๆได้ อย่างไรก็ตามการวิจัยสถาบันบางเรื่องอาจดำเนินการโดยนักวิจัยคนเดียวและเป็นการศึกษาเฉพาะปัญหาเท่านั้นโดยมีข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหา แต่ยังไม่ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหา เนื่องจากนักวิจัยอาจไม่ใช่ผู้บริหารและไม่อยู่ในฐานะที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาได้[170]

ในเรื่องนี้ อุทัย บุญประเสริฐ ให้ความเห็นว่าการวิจัยสถาบันนั้นประกอบด้วยการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ การจัดทำรายงาน การสนับสนุนข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานภายในสถาบัน ช่วยให้การตัดสินใจโดยอาศัยฐานจากข้อมูล ใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบาย สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาและพัฒนาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลและสารสนเทศประกอบการตัดสินใจเหมาะสมยิ่งขึ้น การวิจัยสถาบันเน้นที่การศึกษาด้วย

---

[170] มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน หน่วยที่ 8 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552), 15-20.

ตนเอง(self study) ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เป็นแผนระยะยาว (long-range planningหรือ strategic planning) และเป็นการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารตามความต้องการของผู้บริหารเป็นหลัก อีกทั้งเป็นการศึกษาวิเคราะห์เฉพาะทางตามความจำเป็นของแต่ละสถาบัน งานวิจัยสถาบันนั้นเป็นข้อมูลวงในเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น เมื่อพิจารณาบทบาท ลักษณะพื้นฐานและที่มาของการวิจัยสถาบันแล้ว จะพบว่าเป็นเรื่องของการบริหารสถานศึกษาโดยตรง แต่เดิมพัฒนาจากสถาบันระดับอุดมศึกษา เนื่องจากมีความซับซ้อนในการดำเนินการหากนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษานั้นอาจทำได้ แต่ต้องยอมรับภาระค่าใช้จ่ายและกำหนดงานของสถานศึกษาให้ชัดเจนเป็นระบบ เช่นเรื่องข้อมูลและสารสนเทศโรงเรียนเพื่อการวางแผนและการบริหาร การนำผลการวิจัยมาปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ กำหนดการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องการแบ่งงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ระบุงานในสถานศึกษาอาจแบ่งได้เป็น งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป หากนำการวิจัยสถาบันมาเข้ากรอบในลักษณะแมทริกซ์ก็จะช่วยให้เห็นแนวทางการกำหนดสาระของงานวิจัยสถาบันในแต่ละส่วนได้สะดวกยิ่งขึ้นได้ [171]

การวิจัยสถาบันในโรงเรียนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งตามความคิดเห็นของ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน กล่าวว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือปฏิรูปการศึกษา และเครื่องมือปฏิรูปการศึกษาจะต้องอาศัยวิจัยสถาบัน การวิจัยสถาบันมีส่วนทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับศาสตราจารย์ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ให้ความเห็นว่าการวิจัยสถาบันเพื่อการวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งฐานข้อมูลและการวิจัยเชิงนโยบาย การวิจัยเพื่อแก้ปัญหา และการประกันคุณภาพภายในที่ขาดการศึกษาวิเคราะห์ด้วยการวิจัยค้นคว้าอย่างลึกซึ้งนั้น ย่อมยากจะยั่งยืนและประสบความสำเร็จ [172] ส่วนศาสตราจารย์ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร ให้ความเห็นการวิจัยสถาบันกับการบริหารโรงเรียนว่าเป็นการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล อาจทำวิจัยสถาบันได้สองมิติคือภารกิจและกระบวนการ โดยกระบวนการบริหารที่สำคัญ

---

[171] อุทัย บุญประเสริฐ, การวิจัยด้านการจัดการการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2552), 127-131.

[172] สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, การวิจัยสถาบันเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2546), 27-42.

ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับนโยบาย ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ[173] การวิจัยสถาบันนั้นมีประเด็นที่ควรคำนึงถึงคือความร่วมมือ จากบทความของโคแอ็คซี(Coetsee)เกี่ยวกับประโยชน์ของความร่วมมือในการวิจัย (The Benefits of Research Collaboration)พบว่าความร่วมมือในการวิจัยช่วยประหยัดเวลา ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจ สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการแบ่งปันข้อมูลมากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นการกำหนดการกระทำและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา การสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจเป็นการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงาน แนวคิดการแบ่งปันความรู้ทักษะและเทคนิคจะทำให้การดำเนินการเกิดประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้ความรู้ความสามารถของบุคคลจะถ่ายทอดออกมาผ่านความร่วมมือ และการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์เหล่านี้ช่วยสนับสนุน กระตุ้นส่งเสริมให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงาน ข้อค้นพบงานวิจัยโคแอ็คซี(Coetsee)อธิบายการฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการวิจัย พบว่าเครื่องมือที่สำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือคือ การเข้าถึงข้อมูล ปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม การแบ่งปันข้อมูลและความร่วมมือเก็บข้อมูล[174]

การวิจัยสถาบันเป็นการแสวงหาความรู้ ความจริงที่เกิดขึ้นในองค์การในภาพรวม เป็นหน้าที่ของผู้บริหารการสนับสนุน ส่งเสริม หรือดำเนินการด้วยตนเองเพื่อให้ได้ข้อค้นพบระดับสถาบัน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนา การวิจัยสถาบันจึงเป็นวิธีวิจัยที่มีประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลระดับโรงเรียน สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ยั่งยืน และต่อเนื่อง

แนวคิดการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

การวิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นการพัฒนาแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือหรือเป็นยุทธวิธีในการดำเนินงาน กล่าวคือ เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทิศทางหรือลักษณะที่ต้องการ โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางาน ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพของงานและมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบ มีการศึกษาทดลอง

---

[173] เรื่องเดียวกัน, 118-120.

[174] Tertia Coetsee, RefShare: A Community of Practice to Enhance Research Collaboration [online], 12 August 2011. Available from http://www.ariadne.ac.uk/essue66/coetsee/

เพื่อให้เห็นผลประจักษ์ มีการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้และมีการปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อยๆ จนกระทั่งการพัฒนาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ[175] ซากอร์(Sagor)กล่าวถึงการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 3 ขั้นตอน คือ1)ขั้นเริ่มต้น เช่นการเตรียมตำราหรือเลือกกลยุทธ์การประเมินทางเลือก 2)การกำกับดูแลและปรับการกระทำ 3) ประเมินการกระทำ คือการเตรียมรายงาน[176]

ขั้นตอนหลักในการดำเนินการวิจัยและพัฒนามีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ แบ่งตามกระบวนการหลักเป็น 2 ขั้นตอนคือขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา(D) ซึ่งอาจเริ่มต้นจาก Rต่อด้วย D_1คือการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ตามแนวทางนั้นต่อไป คือขั้นตอนการวิจัยR_2เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นหาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไขและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงD_1ให้เป็นนวัตกรรม D_2 ที่ดีขึ้น ทั้งนี้นักวิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวซ้ำหลายๆ รอบจนกว่าจะได้นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขึ้นตอนเรียงลำดับดังนี้ คือ $R_1 \rightarrow D_1 \rightarrow R_2 \rightarrow D_2$ ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องกันไปจนกว่าจะได้นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน หรืออาจเริ่มต้นจาก$D_1 \rightarrow R_1$ $D_2 \rightarrow$ R_2ก็ได้คือเริ่มต้นจากนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่คิดขึ้น

การวิจัยและพัฒนาส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ(action research) กล่าวคือ เป็นการวิจัยที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้วิจัยเอง เพื่อหาคำตอบมาแก้ปัญหาของตนหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้ทำวิจัยและผู้ใช้ผลการวิจัยเป็นบุคลากรเดียวกัน ดังนั้นจึงเป็นงานวิจัยที่เหมาะสมกับครูผู้สอนในห้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน การวิจัยในลักษณะนี้จึงเป็นกระบวนการที่สามารถเสริมพลังอำนาจครู เป็นการพัฒนาการศึกษาในระยะยาว สามารถพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูและผู้อื่นร่วมกัน การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่เชื่อมการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านของครู คืองานด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย และด้านการปรับปรุงพัฒนางาน ให้ประสานสัมพันธ์เป็น

---

[175] ทิศนา แขมมณี และ ภาษิต ประมวลศิลป์ชัย, ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดปกรณ์ศิลป์พริ้นติ้ง, 2547), 13.

[176] Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 98.

หนึ่งเดียว ไม่แยกส่วนกัน ช่วยให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย การวิจัยปฏิบัติการที่นำมาใช้ในชั้นเรียนในลักษณะนี้ เรียกว่าการวิจัยปฏิบัติในชั้นเรียน(classroom action research) การวิจัยในลักษณะนี้เน้นให้เห็นว่าปัญหาการวิจัยที่นำมาศึกษาเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน และผู้ทำวิจัยหลักคือครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนใหญ่ผู้ทำวิจัยทำเพียงคนเดียว แต่หากการวิจัยนั้นเป็นการร่วมงานกันระหว่างครูหลายคนหรือทุกคนในโรงเรียน เพื่อแสวงหาคำตอบร่วมกัน จะเรียกว่าเป็นงานวิจัยปฏิบัติการชั้นเรียนแบบรวมพลัง (collaborative classroom action research) การวิจัยปฏิบัติการอีกแบบหนึ่ง คือการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research -PAR) เป็นการวิจัยที่มีลักษณะเป็นการวิจัยปฏิบัติการ(action research) มุ่งแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติและนำข้อค้นพบไปใช้ในการปฏิบัติจริง แต่ในกระบวนการวิจัยจะมีกลุ่มบุคคลภายนอก ได้แก่นักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านวิจัยมาร่วมทำงานกับกลุ่มผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน[177]

การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยของบุคคล ตามด้วยการวิจัยแบบคณะและแบบกลุ่ม เป็นเรื่องปกติที่จะศึกษาปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เช่นการสนับสนุนอุปกรณ์, การสั่งการ อารมณ์และการสนับสนุนทางสติปัญญา การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้สนับสนุนการวิจัยภายนอกกับนักวิจัยเชิงปฏิบัติการ สามารถมีผลกระทบกับความรับผิดชอบในการวิจัย การแทรกแซงจากคนภายนอก อาจอยู่ในรูปแบบการให้คำแนะนำการบิดเบือนที่สำคัญๆของการนิยามการวิจัย 3 ประเด็นคือ ระดับการปฏิบัติ ความร่วมมือ หรือการสะท้อนผลด้วยตนเอง แท้จริงแล้วก็สามารถบอกได้ว่าบางสิ่งที่ผ่านมาของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ปัจจุบันไม่ใช่การวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้งหมด แต่รูปแบบง่ายของการวิจัยประยุกต์และการวิจัยเชิงทดลองที่ดำเนินการโดยนักวิจัยหรือนักวิชาการ เป็นบุคคลที่รวบรวมข้อมูลภาคปฏิบัติทางการศึกษา จุดที่สำคัญคือเน้นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้รับการยอมรับในค.ศ.1980 เป็นช่วงที่มีความพร้อมของนักวิจัยทางการศึกษาหลายๆคนเกี่ยวกับการทำงานค้นหาความจริงทางการศึกษาในยุคนั้น การละเลยต้นแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีความเหมาะสมและดำเนินการศึกษาต่อต้านความมุ่งมั่นและธรรมชาติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ[178] สอดคล้องกับแนวคิดของจอห์น

---

[177] ทิศนา แขมมณี และ ภาษิต ประมวลศิลป์ชัย, ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดปกรณ์ศิลป์พริ้นติ้ง, 2547), 13-16.

[178] Lewin in Martyn Hammersley, Educational Research (London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2002), 182-187 .

สันและ คริสเต็นเซ็น (Johnson and Christensen) ที่กล่าวว่า “การวิจัยเชิงปฏิบัติการคือรูปแบบของการวิจัยประยุกต์ที่มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาในท้องที่นั้น ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องพบ”การวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถแก้ปัญหาสำคัญ ๆของโรงเรียน และปัญหาระดับชั้นเรียนและใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการ ผู้บริหารและครูดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมที่มีคุณภาพเพื่อแสวงหาประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และพัฒนาโครงการสอนของโรงเรียนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเหมือนกับการวิจัยเชิงทดลอง แต่มีข้อสังเกตอยู่สองประการคือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่มีการสุ่มตัวอย่าง และประการที่สองคือขาดการควบคุมภายในกลุ่มตัวแปรตามที่ดีพอ แต่ข้อจำกัดเหล่านี้ก็ไม่เป็นปัญหาสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพราะวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อแรกๆคือเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเร่งด่วน และไม่มีเจตนาที่จะนำข้อค้นพบอ้างอิงไปยังประชากรกลุ่มอื่น[179]

ส่วนมิลเลอร์(Miller) ใช้การวิจัยปฏิบัติการในกรณีศึกษาโรงเรียนในรัฐฟลอริด้า โดยใช้กระบวนการSchool Action Research (SAR) เป็นกรอบในการปรับปรุงโรงเรียนระยะยาวทั้งโรงเรียนในปีแรกศึกษาสมาชิก6-12 คนจาก13โรงเรียนเพื่อศึกษาวิธีสอนที่ดีที่สุดเพื่อพัฒนาทักษะการอ่าน ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาแผนปฏิบัติการและในปีที่สอง มีโรงเรียน7แห่งที่ใช้กระบวนการSARในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนทั้งโรงเรียนโดยเน้นความเข้าใจจากการอ่าน ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่าครูมีส่วนร่วมและตัดสินใจในการวางแผนและการนำแผนการสอนไปปฏิบัติ การพัฒนาต้องพัฒนาจากความต้องการของครู มีการสังเกตการสอนจากเพื่อนและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการสอน เพราะบุคคลเหล่านี้ล้วนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนกระบวนการSARจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับรากหญ้าที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียน[180]

ผู้นำในโรงเรียนปัจจุบันนี้ต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับปรุงการปฏิบัติทางวิชาชีพ พบว่าปัญหาที่ยุ่งยากเป็นเรื่องต่อเนื่องและกระบวนการที่ท้าทายและการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถช่วยผู้นำโรงเรียนในฐานะเครื่องมือทรงพลังสำหรับการพัฒนาวิชาชีพ สำหรับแคลฮัวน์(Calhoun) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องซึ่งเหมาะสมกับการปรับปรุงการเรียนการสอน มิลลส์(Mills)กล่าวว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นผู้นำของการ

---

[179] L.D. Weller Jr., Quality middle school leadership: Eleven central skill areas, 2nd ed. (Lanham: Scarecrow Education, 2004), 419-427.

[180] สุวิมล ว่องวาณิช, การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทด่านสุธาการพิมพ์ จำกัด, 2547), 191-192.

เปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ส่งเสริมวิธีการประชาธิปไตยในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับผู้นำโรงเรียนและครูได้โดยการวิจัยแบบร่วมมือ(collaborative research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถเพิ่มบทบาทของผู้นำโรงเรียนในการสร้างสรรค์และธำรงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เน้นการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนการสอนในทุกส่วน แรงกดดันสำหรับการปรับปรุงคุณภาพนักเรียนเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสให้ผู้นำโรงเรียนได้ประสานกับปัญหาทางสังคม สถาบันและอาชีพ ในระดับต่างๆจากรุนแรง ขาดแคลน ขัดแย้ง แปลกแยก และประสบความสำเร็จระดับต่ำของนักนโยบาย ผู้นำโรงเรียนมีคำตอบกับปัญหาที่ซับซ้อนเหล่านั้นในการเผชิญหน้ากับครูและนักเรียนในทุกๆระดับ แม้ว่าผู้นำโรงเรียนจะไม่มีคำตอบทั้งหมด พวกเขาก็สามารถใช้การวิจัยทางการศึกษาช่วยได้ คุณลักษณะสำคัญของการวิจัยทางการศึกษาคือวิธีการที่เป็นระบบในการค้นหาคำตอบและสามารถช่วยปรับปรุงโรงเรียนด้วย การค้นคว้าวิธีนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ กาเบิลและโรเจอส์(Gable and Rogers)กล่าวว่าเป็นความจำเป็นทางวิชาชีพที่ต้องปรารถนาและสามารถแสวงหาคำตอบเพื่อตอบคำถามที่ซับซ้อน[181]

ในการปรับปรุงโรงเรียนต้องมีการแบ่งปันเป้าหมายการดำเนินการให้สมาชิกทราบรวมทั้งบรรทัดฐานของกลุ่ม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโครงสร้าง สิ่งเหล่านี้เป็นเงื่อนไขที่สนับสนุนให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ[182] การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการนำมาซึ่งคุณภาพทางการศึกษาและผลลัพธ์การสอน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพควรตระหนักถึงคุณค่าของการวิจัยและการตัดสินใจโดยมีข้อมูลและการประยุกต์หลักการพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์เพื่อประเมินและปรับปรับโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในเรื่องคุณภาพการศึกษานั้น จากทฤษฎีคุณภาพของเด็มมิ่ง(Deming) ได้กำหนดวิธีการทำงานที่นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายเป็นการสร้างอุปนิสัยที่นำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลักการคุณภาพนี้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่สุดของความสำเร็จและความยั่งยืน

เรื่องของคุณภาพนั้นไม่ได้เกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น และต้องเกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับบริการมีความพอใจ ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับ

---

[181] Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 92-93.

[182] Michael G. Fullan, Successful School Improvement (Pennsylvania: Open University Press, 2003), 108-109.

คุณภาพนั้นต้องกล่าวถึงการบริหารคุณภาพโดยรวม(Total Quality Management: TQM)เป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากพบว่ามีประสิทธิผลเมื่อพิจารณาจากประสบการณ์การนำไปใช้ในหลายองค์กรชั้นนำ เมื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นวิธีการดั้งเดิม โดยเทย์เลอร์ (Taylor) ในปีค.ศ. 1911กับวิธีการของเด็มมิ่ง(Deming)ในปีค.ศ.1993 วิธีการของเทย์เลอร์นั้นละเลยเรื่องของตัวแปรทางสังคมและจิตวิทยาในที่ทำงาน และเน้นที่ผลผลิตโครงสร้างองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น เปรียบคนงานเหมือนเครื่องจักร ส่วนTQMนั้นให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด ทำให้คนภูมิใจงานกับงานในหน้าที่ของตนเอง งานของการบริหารจึงต้องช่วยปรับปรุงระบบการทำงาน

โรงเรียนและระบบโรงเรียนรับหลักการTQM มาใช้สามารถอธิบายโดยนักวิชาการหลายท่าน เช่นเวลเลอร์และฮาร์ทเลย์(Weller and Hertley) จอห์นสัน(Johnson) ชูโมคเคอร์และวิลสัน(Schmoker and Wilson)รวมทั้งเมอร์การอย์ดและมอร์แกน(Murgatroyd and Morgan) อธิบายความสำเร็จของโรงเรียนและระบบของโรงเรียนที่ประยุกต์หลักการTQMมาใช้เพื่อสนับสนุนส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและสร้างความภาคภูมิใจสำหรับนักเรียน รวมทั้งเพิ่มขวัญและมโนภาพบุคคล(self-concept)ของครูมีหลายปัจจัยที่ช่วยให้TQMประสบความสำเร็จ แต่ปัจจัยที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันของระบบTQMโครงสร้างหลักการบริหาร ซึ่งให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด เน้นเรื่องความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างการบริหารและคนงานโดยมีเป้าหมายที่แน่นอน เน้นแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลักการบริหารคุณภาพโดยทั่วไปที่นำมาใช้ทางการศึกษา เช่นการสอนเป็นทีมและการตัดสินใจ ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและการบริหารโดยใช้ที่ตั้งเป็นฐาน(site-based management) นอกจากนี้ยังเป็นการผสมระหว่างหลักการคุณภาพและเครื่องมือการปรับปรุงคุณภาพกับวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ นักการศึกษามีบทบาทสำคัญในการนำไปใช้กับโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประยุกต์หลักการบริหารและเครื่องมือของเด็มมิ่ง(Deming) กับวิธีของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นให้ความสำคัญกับการวิจัยและตัดสินใจดำเนินการปรับปรุงโดยมีพื้นฐานบนข้อมูล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นเป้าหมายรายวันของผู้บริหาร ครู นักเรียน และคณะทำงาน ดำเนินพันธกิจเพื่อคุณภาพของผลผลิตในทุกๆงานของโรงเรียน

นอกจากนี้แนวคิดการนำเครื่องมือคุณภาพและการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถประยุกต์ใช้กับโรงเรียนได้ดีเท่ากับการนำไปใช้ในชั้นเรียน เวลเลอร์และฮาร์ทเล่ย์ (Weller and Hartley)บันทึกว่าการประยุกต์หลักการคุณภาพและเครื่องมือที่ทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิผล

มากขึ้นสำหรับผู้บริหารและคณะครู เพราะมีการกำหนดให้ระบุปัญหาและตัดสินใจเพื่อนำไปสู่ข้อมูลและการวิจัย การปฏิบัติงานตามมาตรฐานทำให้มีประสบการณ์และการสามารถเข้าใจได้ด้วยตนเอง โครงสร้างพื้นฐานของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เหมือนกับกฎ14ข้อตามทฤษฎีของเด็มมิ่ง (ค.ศ.1986) ทั้งเรื่องโครงสร้าง วิธีการเชิงระบบในการปรับปรุง ประเด็นสำคัญของการวิจัยคือ การวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบ และการปฏิบัติ วงจรPDCA นี้ไม่ใช่เรื่องใหม่กับการศึกษา วงจรนี้มีความชัดเจนในเรื่องโครงสร้างห้องเรียนที่ดีซึ่งสะท้อนประสิทธิภาพครูที่ปฏิบัติงานทุกๆวัน ได้แก่การวางแผน(plan)ในแผนการสอน การสอนของครูในขั้นดำเนินการ (do) ขั้นตรวจสอบ(check) และเมื่อต้องตัดสินใจว่าจะต้องมีการทบทวนบทเรียนหรือสอนต่อเนื่องได้เลยในการสอนครั้งต่อไป โดยพิจารณาจากประสิทธิผลการสอน ซึ่งอยู่ในขั้นกำหนดมาตรฐานการปรับปรุงแก้ไข(act) ซึ่งแม้ว่าจะมีการสอนซ้ำหรือสอนต่อเนื่องก็ย่อมอยู่ในวงจร PDCA โดยเริ่มต้นจากการวางแผนและดำเนินต่อไปในวงจรต่อเนื่อง วงจรPDCA ประกอบด้วย

การวางแผน(plan)เป็นการระบุโอกาสในการปรับปรุงหรือการแก้ปัญหา การวางแผนในครั้งหนึ่งๆจะมีการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาหรือขอบเขตที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข และเมื่อตัดสินใจแล้วว่าจะปรับปรุงหรือแก้ปัญหาเรื่องใด และกระบวนการวางแผนคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิม ที่เน้นความพยายามของทีมในการระบุปัญหาและวางแผนว่าปรับปรุงอย่างไรโดยต้องมีเงื่อนไขและการประเมินผลที่ชัดเจน การวางแผนคุณภาพสองหรือสามแผนอาจจะออกแบบไว้ในเวลาเดียวกัน และเลือกใช้กรณีมีแผนใดแผนหนึ่งไม่มีประสิทธิผล

การวางแผนคุณภาพเน้นวิธีการปรับปรุงหรือแก้ปัญหา การวางแผนคุณภาพควรเริ่มจากปัญหาต่อไปนี้

1.พวกเราอยู่ที่ไหน

2.พวกเรามีเป้าหมายอย่างไร

3.มีอุปสรรค ปัญหาอะไรที่ทำให้ไปไม่ถึงเป้าหมาย

4.จะทราบได้อย่างไรว่าบรรลุเป้าหมายแล้ว

ต่อมาคือคำถามเพื่อนำไปสู่โครงร่างแผน ได้แก่

1.ข้อมูลปัจจุบันที่มีอยู่ ที่ต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างความชัดเจนมีอะไรบ้าง ข้อมูลเหล่านี้ให้ภาพของสถานการณ์ปัจจุบันและสร้างตัวชี้วัด ประเภทของการทดสอบ พิจารณาการวางแผน

2.ต้องรวบรวมข้อมูลอะไรบ้างระหว่างการสรุปแผนปรับปรุง การประเมินระหว่างแผนและการประเมินสรุปแผนเพื่อปรับกระบวนการปรับปรุงและการประเมินเมื่อสิ้นสุดกระบวนการมีรายละเอียดอย่างไรบ้าง

3.มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร การเลือกเครื่องมือประเมินที่ถูกต้องมีความสำคัญต่อการประเมินผลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือผลลัพธ์ของกระบวนการปรับปรุงจะไม่สมบูรณ์ ถ้าขาดกระบวนการต่อไปนี้

3.1 ขั้นดำเนินการ(do) การดำเนินการตามแผนเสมือนรูปแบบการทำงาน ไม่สามารถเปลี่ยนแผนจนกว่าจะมีการประเมินผลระหว่างดำเนินการ(formative evaluation) เพื่อกำหนดความจำเป็นในการแก้ไขในการจัดการคุณภาพ หรือการทดสอบแนวคิดใหม่ๆหรือการแก้ไขปัญหา

3.2 ขั้นตรวจสอบ(check) การประเมินผลการปรับปรุงแผนนั้นคลี่คลายโดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือคุณภาพเพื่อแสดงความเชื่อมั่นว่ามีความเหมาะสมในการวัดประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง

3.3 ขั้นกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ(act) การรับโครงการมาปฏิบัตินั้น ถ้าการปรับปรุงนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การปรับปรุงนี้จะดำเนินการต่อไป แต่ถ้าผลไม่เป็นที่น่าพอใจ การดำเนินการตามแผนตามสถานการณ์ต้องย้อนกลับไปขั้นดำเนินการ(do) และขั้นตรวจสอบ (check) อีกรอบเป็นวงจรต่อไปและเมื่อวงจรสมบูรณ์ในขั้นกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ(act) จะเป็นวงจรคุณภาพที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพบว่ามีการปรับปรุงเกิดขึ้นแสดงว่ามีปัญหาเกิดขึ้น การกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อสืบหาปัญหาซึ่งวงจร PDCA เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ไข สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เวลเลอร์และฮาทเลย์(Weller and Hartley) บันทึกว่าคณะครูมีความเต็มใจในการประยุกต์ใช้วงจร PDCA เพื่อแก้ปัญหาโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องระดับผลการเรียนและปัญหาในชั้นเรียน รวมทั้งการตัดสินใจปัญหาของคณะทำงานภายในโรงเรียน เมื่อผู้บริหารมีรูปแบบในการปรับปรุงเบื้องต้นและฝึกอบรมครูเกี่ยวกับการนำวงจร PDCAมาใช้ ดังขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มต้นจากการสัมภาษณ์ผู้ปกครองเพื่อทราบปัญหาภายใน เพื่อกำหนดการทำงานที่มีคุณภาพ สัมภาษณ์เกี่ยวกับความไม่พึงพอใจทั่วไปในเรื่องการบ้าน การ

จัดหาอุปกรณ์ทำความสะอาดที่ไม่เพียงพอ อุปกรณ์ที่เสียหายหรือหมดอายุ และการขาดการนิเทศติดตาม

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ปกครองต้องการให้มีการประชุมทุกอาทิตย์ การประชุมครั้งแรกเน้นความสำคัญกับความภาคภูมิใจในงานของเขาจำเป็นและมีคุณค่ากับทีมงาน และให้ความสำคัญกับการความเชื่อใจและเปิดใจและสื่อสารอย่างซื่อสัตย์ ต่อมาแนวปฏิบัติงานตามขั้นความพึงพอใจของมาสโลว์(Maslow' hierarchy of needs) อธิบายว่าความเครียดนั้นสำคัญกับความพึงพอใจตามความต้องการของบุคคลก่อนการยอมรับเรื่องผลงาน ขณะที่การประชุมอย่างไม่เป็นทางการนั้น ผู้ปกครองกลายเป็นบุคคลที่ได้รับความพึงพอใจในฐานะที่ปรึกษา และทำให้เกิดความประทับใจกับความรู้สึกอิสระ กิจกรรมโครงสร้างทีมถูกใช้ในการพัฒนาความผูกพันกับผู้ปกครอง และเพื่อเน้นย้ำความสำคัญของความร่วมมือกันในการทำงานและการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและด้วยความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์และกลุ่มทำงานยินยอมให้ผู้ปกครองสำรวจตรวจสอบการทำงานของบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในข้อบัญญัติของเด็มมิ่ง (Deming) การเข้าถึงปัญหาทำให้แก้ปัญหาได้ วงจรPDCAนั้นนำเสนอและอภิปรายวิธีการแก้ปัญหาดำเนินการโครงการใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือคุณภาพของการระดมสมองและการวิเคราะห์แรงผลักดัน (force field analysis) นำไปสู่สาเหตุของการขาดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพขาดศีลธรรมและอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสูง ผลลัพธ์ของการระดมสมองสนับสนุนข้อค้นพบทั่วๆไป ดังนี้ งานไม่ใช่ความท้าทายของบุคคล ไม่มีทางเลือกในการมอบหมายงาน ขาดแคลนอุปกรณ์ที่ทันสมัยและสิ่งจำเป็นในการทำความสะอาด ขาดการจัดลำดับที่ดีเช่นเดียวกับขาดการนิเทศ เหตุผลของบุคคลที่ทำงานไม่ดีอาจเป็นเพราะขาดอุปกรณ์สนับสนุนที่เพียงพอ

การวิเคราะห์แรงผลัก(force field analysis) สามารถนำไปสู่แผนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการผู้ปกครองแทนด้วยแรงขับ(drive)และแรงต้าน(restraining) คุณลักษณะของโมเดลแรงผลัก(force field model) จุดเน้นคือสถานการณ์ปัจจุบันกับสถานการณ์ในใจในสถานที่ทำงาน ปัจจัยสถานการณ์ปัจจุบันถูกบันทึกภายใต้หัวข้อปัจจุบัน กับการระบุประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น การวางแผนการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์แรงผลัก(force field)

ขั้นตอนที่ 4 หัวหน้าผู้ปกครองเข้าใจและประยุกต์วงจรPDCA และเริ่มใช้การระดมสมองและการวิเคราะห์แรงผลัก(force field) เป็นขั้นการวางแผนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวงจร PDCA ส่วนขั้นดำเนินการ(do) เป็นนำเสนอแผนต่อผู้บริหารเพื่อขออนุมัติการดำเนินการ

หลังจากนั้นเป็นขั้นกำหนดมาตรฐานการปรับปรุงแก้ไข (check) เป็นขั้นตอนที่บุคคลที่เกี่ยวข้องประเมินแผน ถ้าผลลัพธ์เป็นบวกนั่นหมายถึงการยอมรับแผน ส่วนระยะกำหนดมาตรฐานการปรับปรุงแก้ไข ขณะที่ขวัญของบุคลากรเพิ่มขึ้น และทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปทางที่ดี ขั้นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงขั้นต่อไปเป็นวงจรต่อเนื่อง[183]

การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการวิจัยประเภทหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะและเหมาะสมกับการวิจัยระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียน เป็นการวิจัยที่สามารถบูรณาการเข้ากับงานสอนและงานบริหารได้อย่างลงตัว เพื่อค้นหาความจริงเป็นข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียน และเมื่อมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจึงเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเรียกว่าการวิจัยและพัฒนา(research and development : R&D) สนับสนุนด้วยแนวคิดวงจรคุณภาพ เป็นการเสริมประสิทธิภาพงานวิจัยส่งผลให้เกิดการพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ภายใต้การมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างถูกหลักวิชาการ

วัฒนธรรมวิจัยในโรงเรียน

การบูรณาการการวิจัยในวัฒนธรรมโรงเรียน มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระหว่างวันสำหรับคณะครูและคณะทำงานเพื่อผนวกในกิจกรรมวิจัยเชิงปฏิบัติการ วิธีหนึ่งในการดำเนินการนี้โดยการจัดตารางสอนให้ทีมครูมีการวางแผนเวลาทำงาน อาร์โนล(Arnold)ระบุว่าการขาดเวลาในการวางแผนปฏิบัติการเป็นอุปสรรคสำคัญ ของโครงการวิจัยในการดำเนินการบูรณาการศิลปะ ฟิสิกส์ และคณิตศาสตร์ที่ Galax High School ในเวอร์จิเนีย ขั้นตอนที่สำคัญอื่นคือให้การจัดการทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการประชุมข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอในการประชุมโรงเรียน ทรัพยากรอื่นๆในการทำวิจัยได้แก่ คอมพิวเตอร์ ซอฟแวร์และงบประมาณสำหรับวัสดุอุปกรณ์อื่นๆในการทำวิจัย การสนับสนุนทางการเงินที่โรงเรียนต้องจ่ายให้กับสมาชิกในทีมวิจัย ผู้วิจัยต้องการเวลาสำหรับสังเกตการณ์สอนในห้องเรียน สัมภาษณ์นักเรียนและผู้ปกครอง ในขั้นตอนนี้สมาชิกมีโอกาสเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ซากอร์(Sagor)แนะนำว่าผู้นำโรงเรียนช่วยทำวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้นำสามารถใช้กลยุทธ์พื้นฐาน 4 ข้อให้คำมั่นในการวิจัย คือ1)การนำเสนอข้อมูลง่ายๆ

---

[183] L.D. Weller Jr., Quality Middle School Leadership: Eleven Central Skill Areas, 2nd ed. (Lanham: Scarecrow Education, 2004), 419-427.

และสามารถพูดอธิบายได้ 2)มีโครงการนำร่องการปฏิบัติมีงานวิจัยตัวอย่าง 3)พัฒนาทักษะต่อเนื่องจากโครงการนำร่องให้เป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์ 4)ใช้ผลการวิจัยจากโครงการนำร่องที่ดำเนินการในห้องเรียนขยายไปสู่การดำเนินการทั้งโรงเรียนโดยการทำงานกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลง[184]

วัฒนธรรมคือการแบ่งปันค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ พิธีการ แบบแผน และพฤติกรรมของกลุ่มคน ที่ถือปฏิบัติร่วมกันกระทั่งปรากฏเป็นลักษณะเฉพาะมีทั้งสามารถมองเห็นและซ่อนตัวการสร้างวัฒนธรรมวิจัยจึงเป็นการส่งเสริมการวิจัยอย่างยั่งยืน หากองค์การใดมีวัฒนธรรมวิจัยเกิดขึ้นในองค์การแล้ว ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จในการใช้วิถีวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาอย่างแน่นอน

สรุป

ยิ่งนับวันวิถีแห่งวิจัยยิ่งทวีความสำคัญและเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับเป็นสากลมากขึ้น แต่เนื่องจากสมรรถนะการวิจัยในประเทศไทย ณ ปัจจุบันยังอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน การวิจัยจึงเป็นวาระแห่งชาติในการพัฒนาประเทศไทย โดยเฉพาะการวิจัยทางการศึกษานั้น พบว่าต้องมีการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนนั้น นับเป็นฐานรากของการพัฒนาการวิจัยทางการศึกษาของชาติ การส่งเสริมให้มีการวิจัยในโรงเรียนจึงเป็นเป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา และเพื่อให้การส่งเสริมการวิจัยให้เป็นงานหนึ่งของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นปกติวิสัยในการปฏิบัติงานการศึกษาองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นภารกิจอีกประการเพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเรื่องของค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมของกลุ่มคนในองค์การที่ถือปฏิบัติร่วมกันกระทั่งปรากฏเป็นแผนแบบชีวิตขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ความสำเร็จของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การสู่การเป็นวัฒนธรรมวิจัย และเพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์นวัตกรรมการวิจัยสถาบันและการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดการบริหารโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน(research-based management)

---

[184] Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 104-106.

ให้เป็นจริงในทางปฏิบัติ เพื่อให้การวิจัยเป็นเครื่องมือทางปัญญาที่เป็นวิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนและนำโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาผลผลิตทางการศึกษาเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ1)องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 2)องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน และ3)การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์(unit of analysis)ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างงานวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงร่างตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนด้วยการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆจากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศงานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากห้องสมุดและแหล่งความรู้อื่นๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างงานวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ปรับปรุง แก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบและขออนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคการคัดเลือกแบบเสนอแนะที่เห็นพ้องกัน(Snow Ball Technique) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทราบองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน แล้วศึกษาวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

ตัวแปรเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร และการตรวจสอบความเหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ กับองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนโดยดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์เอกสารบทความวิชาการ วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ

1.2 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร(document analysis)มาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง(unstructured interview)ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยเทคนิคการคัดเลือกแบบเสนอแนะที่เห็นพ้องกัน(Snow Ball Technique) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง/สถานศึกษาที่มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทหรือมีวิทยฐานะไม่น้อยกว่าระดับชำนาญการพิเศษ มีประสบการณ์ในการทำงานวิจัยและมีประสบการณ์ทางการบริหารโรงเรียนเทศบาลไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.4 นำบทสรุปการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา และนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

1.5 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity)จากผู้เชี่ยวชาญ5ท่าน ด้วยดัชนีความสอดคล้องIOC(Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

1.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้(try out)กับประชากรคือโรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับการศึกษาระดับประถมศึกษาครบชั้นเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรฝ่ายบริหาร 2 คน และฝ่าย

ปฏิบัติการสอน 2 คน รวมแห่งละ4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 48 คน และนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น(reliability)ตามวิธีของครอนบาค[1] ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์(α-coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ.982

1.7 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาครบชั้นเรียน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 83 แห่งๆละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 332 คน

1.8 รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ(exploratory factory analysis) เพื่อหาองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

ขั้นที่ 2 ขั้นหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

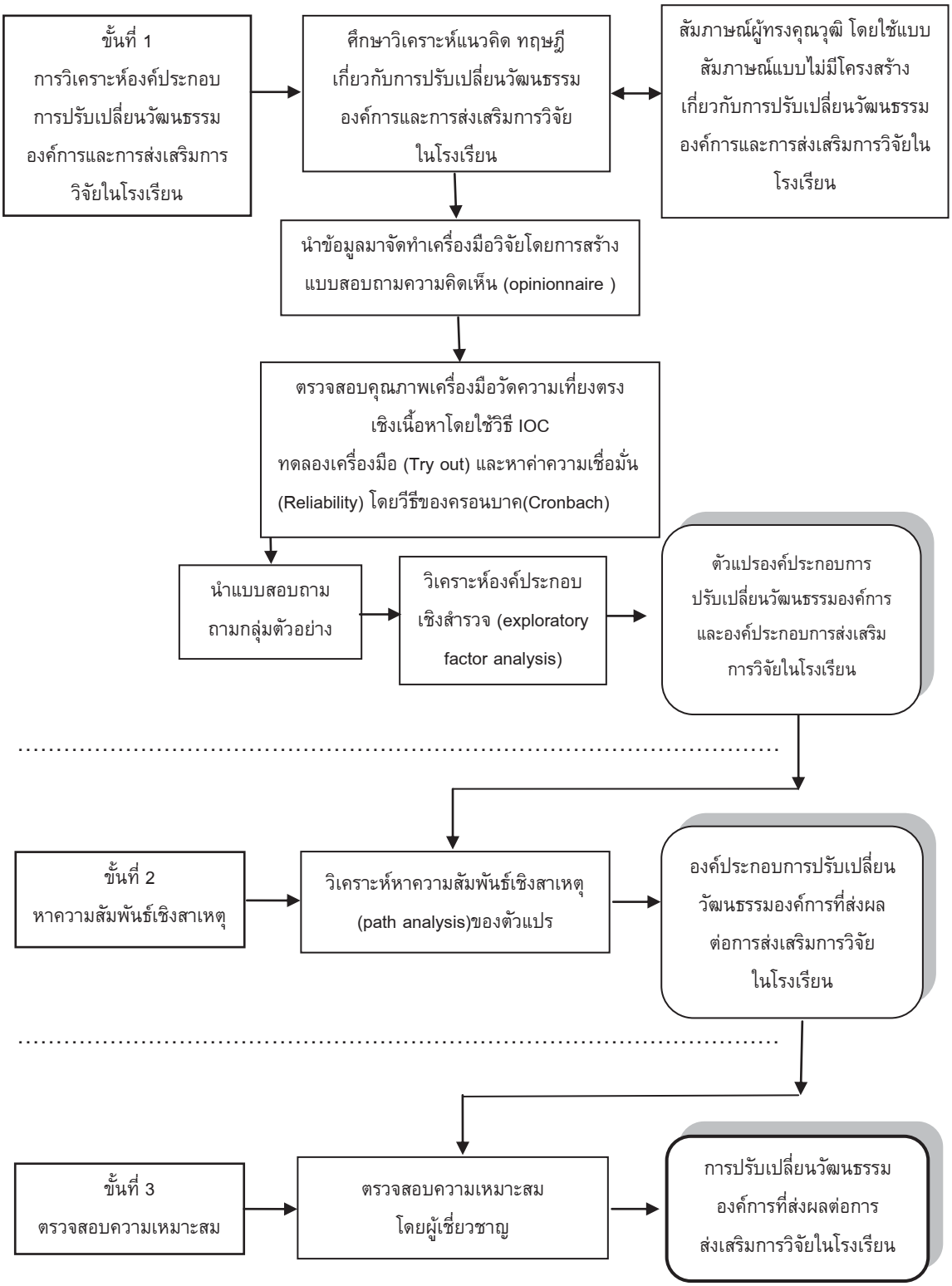
การหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำองค์ประกอบจากขั้นที่ 1 มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(path analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม

นำข้อค้นพบจากขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและรูปแบบ โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ(checklist) โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาท้องถิ่น และนักวิชาการที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมการวิจัยให้กับโรงเรียนเทศบาลที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก เพื่อนำมาสรุปและอภิปรายเพิ่มเติมข้อค้นพบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่เหมาะสมมากขึ้น ดังแผนภูมิที่ 5

---

[1] Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 164.



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

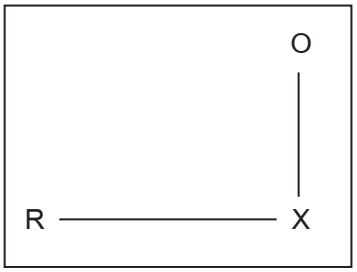
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการรายงานผลการวิจัยเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะ และจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง(diagram) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 6 ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 แผนแบบของการวิจัย

เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มโรงเรียนเทศบาลที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาครบชั้นเรียน

X หมายถึง ตัวแปรต่างๆที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยโรงเรียนเทศบาลสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาครบชั้นเรียน จำนวน 568 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยโรงเรียนเทศบาลที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาครบชั้นเรียน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน568โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของยามาเน่(Yamane) ที่ความเชื่อมั่น 90% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 83 โรงเรียน[2] แล้วจึงเลือกตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4คน ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลฝ่ายบริหาร 2คน ได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ 1คน ผู้ให้ข้อมูลฝ่ายปฏิบัติการสอน 2คน ได้แก่ พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1คน และพนักงานครูเทศบาล 1คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 332คน ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

แบ่งรายภาค	ประชากร	ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้บริหาร	ครู	รวม
ภาคเหนือ	54	8	16	16	32
ภาคกลาง	180	26	52	52	104
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	120	18	36	36	72
ภาคตะวันออก	54	8	16	16	32
ภาคตะวันตก	47	7	14	14	28
ภาคใต้	113	16	32	32	64
รวม	568	83	166	166	332

ที่มา: สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่น ปีการศึกษา 2553 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, ข้อมูล 10 มิถุนายน 2553.

[2] Taro Yamane, Statistics: An Introductory Analysis, 3rd ed. (New York: Harper and Row Publication, 1973), 37.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานวิจัยทางการศึกษา

2. ตัวแปรต้น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียน ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 20 ตัวแปรคือ 1)ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ 2)ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน 3)ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน 4)ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเพียรพยายามทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5)ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมศ. 6)ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและอธิบายให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน 7)ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจให้บุคลากรทราบถึงพฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน 8)ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียน 9)ผู้บริหารให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน 10)ก่อนเริ่มปฏิบัติงานในกิจกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารจะอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 11)ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคและนโยบายปัจจุบัน 12)ผู้บริหารและบุคลากรมีความอดทนในการทำงานอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ 13)ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลที่ตามมา 14)ผู้บริหารเป็นผู้นำของโรงเรียนในการทำงานให้สำเร็จ 15)ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย16)ผู้บริหารรักษาค่านิยม แนวปฏิบัติที่ทำให้งานประสบความสำเร็จจนเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา 17) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน18)ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการทำงานหลายวิธีเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 19)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งกันและกัน และ20)ผู้บริหารให้รางวัล(ชมเชย ให้กำลังใจ ค่าตอบแทน ฯลฯ) เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 2 การนิเทศและประเมินผล ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1)ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานใหม่ 2)ผู้บริหารสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อผลการจัดการศึกษา 3)ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเกณฑ์และวิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4)ผู้บริหารกำหนดวิธีจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย 5)ผู้บริหารนิเทศบุคลากรโดยตรวจบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน 6)ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้าและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน 7)ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป 8)ผู้บริหารประชุมบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาก่อนดำเนินการแก้ไข และ9)ผู้บริหารแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ

องค์ประกอบที่ 3 ความผูกพัน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ1)ผู้บริหารและบุคลากรทุ่มเทเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ 2)ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร 3)ผู้บริหารและบุคลากรปรารถนาทำงานในโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ และ4)ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ1)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินงานของโรงเรียน 2)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน และ3)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ร่วมวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ1)ผู้บริหารและบุคคลากรพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง 2)ผู้บริหารเปิดกว้างทางความคิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจ และ3)ผู้บริหารมีเป้าหมายให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากชุมชน

3. ตัวแปรตาม คือองค์ประกอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 17 ตัวแปร คือ1)ผู้บริหารแต่งตั้งทีมวิจัยระดับโรงเรียน 2)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน 3)ผู้บริหารขอความร่วมมือจากโรงเรียนอื่นในการส่งเสริมการวิจัย 4) ผู้บริหารสรุปข้อบกพร่องของการดำเนินการและแก้ไขในการวางแผนส่งเสริมการวิจัยปีต่อไป 5)ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยทดลองใช้สื่อนวัตกรรมก่อนนำไปใช้จริง 6)ผู้บริหารขอความร่วมมือจากกอง/สำนักการศึกษาในการส่งเสริมการวิจัย7)ผู้บริหารจัดห้องสมุดของโรงเรียนมี

หนังสือตำราการวิจัยที่ทันสมัยไว้บริการบุคลากรที่ทำวิจัย 8)ผู้บริหารและบุคลากรทำวิจัยเพื่อสำรวจข้อมูลของโรงเรียน 9)ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันวางแผนส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน 10)ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันดำเนินการตามแผนส่งเสริมการวิจัย11)ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนอนุมัติให้ครูทำวิจัย12)ผู้บริหารกำกับติดตามการทำวิจัยเป็นระยะ 13)ผู้บริหารจัดพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย 14)ผู้บริหารติดต่ออาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นพี่เลี้ยงทำวิจัย 15)ผู้บริหารจัดให้มีการแสดงนิทรรศการเผยแพร่ผลงานวิจัย 16)ผู้บริหารจัดประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ และ17) ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูลบัญชีรายชื่องานวิจัยของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1)ผู้บริหารแนะนำให้ครูนำข้อมูลบันทึกหลังสอนไปกำหนดเป็นปัญหาการวิจัย 2)ผู้บริหารสนับสนุนให้นำผลการวิจัยไปวางแผนจัดการเรียนการสอน 3)ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา 4)ผู้บริหารสนับสนุนให้นำผลการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ 5)ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยทุกคน และ6)ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ1)ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน 2)ผู้บริหารชี้แจงประโยชน์ของการทำงานวิจัยให้บุคลากรทราบ 3)ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และ4)ผู้บริหารจัดหาตัวอย่างการเขียนรายงานวิจัยและอธิบายอย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1)ผู้บริหารจัดอบรมให้ความรู้พัฒนาทักษะการทำวิจัยในระดับที่สูงขึ้น 2)ผู้บริหารกำหนดให้การทำวิจัยเป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาความดีความชอบ 3)ผู้บริหารจัดฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานการทำวิจัยให้กับบุคลากร และ4) ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการทำวิจัยกับเพื่อนครูในโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง(unstructured interview) ใช้เพื่อศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน แล้วนำไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณวุฒิดังต่อไปนี้ 1) เป็นนักบริหารการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี 2)จบการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโทหรือมีวิทยฐานะไม่น้อยกว่าระดับชำนาญการพิเศษ และ 3)มีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานวิจัย และนำมาสรุปรวมกับผลสรุปของหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น(opinionnaire) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 นำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2.2 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็น โดยนำสรุปข้อมูลมานิยามตัวแปร และ และจัดทำข้อกระทงคำถาม โดยจำแนกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานวิจัยทางการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม 95 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วยข้อคำถาม 54 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท(Likert's five rating scale)[3] ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

ระดับ 2 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 3 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 4 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 5 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

ตอนที่ 4 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ตรวจสอบ เพื่อปรับแก้ไขตามข้อแนะนำ

2.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(content validity) โดยนำไปวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง(Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC เป็นรายข้อมีค่ามากกว่า 0.6 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะ

2.5 นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปทดลองใช้(try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 12 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรฝ่ายบริหาร 2 คน และฝ่ายปฏิบัติการสอน 2 คน รวมแห่งละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 48คน และนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่น(reliability) ตามวิธีของครอนบาค[4] ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ (α-coefficient)ได้ค่า

---

[3] Rensis Likert, The Human Organization (New York: McGraw-Hill, 1961), 74.

[4] Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 164.

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ.982 มากกว่า .900 หมายถึงช่วงความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีเยี่ยม[5]

3. แบบตรวจสอบรายการ(checklist) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบตรวจสอบรายการดังนี้

3.1 นำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน มาสร้างแบบตรวจรายการเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม

3.2 นำแบบตรวจสอบรายการเสนออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

3.3 นำแบบตรวจสอบรายการที่ได้รับความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการตามระเบียบ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน

2. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขอความร่วมมือเก็บข้อมูลโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 83 โรงเรียน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 83 โรงเรียน จำนวน 332 ฉบับ และขอให้โรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์

---

[5] Darren George and Paul Mallery, SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 4th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2003), 231.

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2. การวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ให้ถือว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล อยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นใด หมายถึงระดับการปฏิบัตินั้นตรงตามสภาพจริง โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)[6] ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ/การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ/การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ/การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ/การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ/การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลคำถามปลายเปิดตอนที่4โดยการวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)

---

[6] John W. Best and James V. Kahn, Research in Education, 10th ed. (Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006), 310-311.

2.3 การวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมงานวิจัยในโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ(exploratory factor analysis)โดยโปรแกรมสำเร็จรูปด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก(principal component analysis)และหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (varimax) โดยกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกการสกัดตัวแปรเข้าองค์ประกอบ 3 เกณฑ์ ดังนี้ 1)พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร(eigenvalues)ที่มากกว่า 1 2) พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading)ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป[7] และ3)พิจารณาองค์ประกอบที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)[8]

2.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(path analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

3. การวิเคราะห์ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุมของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์ความถี่(frequency) และการวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)

สรุป

การวิจัยเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง(the one shot, non-experimental case study design) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 2)องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน และ 3)การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือขั้นที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์

---

[7] Andrew Laurence Comrey and Howard Bing Lee, A First Course in Factor Analysis, 2nd ed. (Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992), 625.

[8] Kaiser, cited in Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (New York: Harpaer&Row Publishing, 2001), 588.

ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับตัวแปรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมงานวิจัยในโรงเรียน สร้างและพัฒนาและหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน พร้อมทั้งขอรับคำปรึกษาจากอาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสำนวนภาษาด้วยเทคนิคIOC(Index of Item Objective Congruence) และตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้(try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 โรงเรียน รวม 48 ชุดนำกลับมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค(Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา(α-coefficient) และดำเนินการเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์ ขั้นที่ 2 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(path analysis) และขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุมของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน การวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบแบ่งประเภท(stratify random sampling) จากประชากรซึ่งเป็นโรงเรียนเทศบาลที่จัดการศึกษาประถมศึกษาครบชั้นเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์(Unit of analysis) สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ค่าความถี่(frequency) ค่าร้อยละ(percentage) ค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ(exploratory factor analysis) และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(path analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ1)องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 2)องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนและ 3)องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 83 โรงเรียน รวม 332 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนจำนวน 79 โรงเรียน รวม 316 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.18 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

2.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัย

2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

2.6 สรุปองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

2.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

2.8 สรุปองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

3.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจความเหมาะสมและสังเคราะห์สรุปความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารจากการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ วารสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศ จากแหล่งความรู้ต่างๆจากแนวคิดของนักวิชาการ และนักทฤษฎี และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปตัวแปรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนจากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
1	ผู้บริหารสร้างความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง	✓		✓	✓		✓		✓							✓	✓		✓	✓
2	ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดการดำเนินการ			✓				✓	✓	✓	✓					✓	✓		✓	✓
3	ผู้นำใช้กลยุทธ์ความร่วมมือ			✓	✓			✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓
4	มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและทีมงาน			✓	✓	✓	✓		✓							✓				✓
5	เสนอแนวคิดใหม่ๆที่สนับสนุนวิสัยทัศน์	✓				✓	✓			✓							✓		✓	
6	มีทีมทำงานระดับปฏิบัติการมากขึ้น					✓	✓		✓	✓						✓			✓	
7	วิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม	✓	✓			✓	✓	✓	✓								✓			✓
8	สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร				✓	✓			✓							✓				
9	จัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากร					✓			✓	✓									✓	
10	ผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพ		✓							✓					✓					
11	ผู้บริหารแบบแลกเปลี่ยน														✓					
12	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการแข่งขัน		✓						✓	✓						✓	✓	✓		✓

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
13	ผู้บริหารต้องเป็นที่ศรัทธายอมรับของบุคลากร								✓		✓					✓			✓	
14	ผู้บริหารมีความเต็มใจในการดำเนินการ									✓	✓						✓		✓	
15	ผู้บริหารมีความตั้งใจ																		✓	
16	ผู้บริหารมีความกล้าหาญและเชื่อมั่น							✓	✓											
17	ต้องเปลี่ยนสไตล์การบริหาร					✓													✓	
18	แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	✓			✓					✓						✓	✓			
19	แต่งตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓			✓	
20	ผู้บริหารเป็นต้นแบบของพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง				✓	✓	✓		✓										✓	
21	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง																		✓	✓
22	การธำรงวัฒนธรรมหลังการเปลี่ยนแปลงไว้																	✓		✓
23	มีการกำหนดบทบาทผู้บริหารให้ชัดเจน									✓						✓			✓	✓
24	คำนึงถึงความหลากหลายของบุคคล		✓						✓											
25	สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยคำพูด					✓														

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
26	สร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง																✓	✓		
27	ผู้บริหารใช้วิธีดำเนินการหลากหลาย																✓			
28	ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง								✓					✓		✓	✓	✓		✓
29	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง																	✓		✓
30	เริ่มเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ง่ายก่อน								✓											
31	จัดสรรทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง														✓		✓			
32	เปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมเป็นอับดับแรก				✓			✓	✓	✓	✓					✓			✓	✓
33	ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง	✓			✓					✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	
34	ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน						✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓
35	แจ้งให้บุคลากรทราบถึงขั้นตอนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่	✓			✓		✓		✓	✓				✓		✓			✓	✓
36	จัดระบบสารสนเทศต่อเนื่องและทันสมัย			✓	✓		✓	✓	✓	✓						✓			✓	
37	สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ				✓			✓	✓	✓										

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
38	ใช้วิธีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ				✓			✓	✓							✓			✓	✓
39	ชี้แจงคุณค่าของวัฒนธรรมใหม่	✓						✓	✓	✓										
40	ผู้บริหารชี้แจงความคาดหวังให้บุคลากรทราบ				✓				✓	✓							✓			
41	จูงใจบุคลากรโดยใช้การติดต่อสื่อสาร							✓												
42	สมาชิกมีความเข้าใจตรงกัน																		✓	
43	ผู้บริหารใช้การเจรจาเพื่อประนีประนอม																			
44	สนับสนุนการเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ																		✓	✓
45	ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการแก้ปัญหา					✓				✓								✓		
46	ใช้การปรับโครงสร้างองค์การ(restructuring)				✓														✓	
47	การบริหารคุณภาพโดยรวม(TQM)																			
48	สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรม															✓				
49	ใช้วงจรคุณภาพในการดำเนินการ			✓																
50	มีการวิจัยและพัฒนาในการควบคุม								✓											

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
51	ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ									✓							✓			
52	การปฏิรูปเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม													✓						
53	ผู้บริหารสร้างกำลังใจในการต่อสู้กับปัญหา			✓					✓	✓										
54	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็น									✓	✓						✓		✓	
55	ให้รางวัลเพื่อสนับสนุนพฤติกรรม	✓			✓	✓	✓		✓		✓				✓					✓
56	เพิ่มผลประโยชน์เพื่อสนับสนุนพฤติกรรม																	✓		✓
57	บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าเท่าเทียมกัน																		✓	
58	ผู้บริหารให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา									✓	✓					✓		✓		
59	การจ่ายค่าตอบแทน				✓														✓	
60	เสริมแรงพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่ต่อไป					✓											✓			
61	มีการโน้มน้าวจูงใจบุคลากร										✓				✓	✓	✓			
62	กำหนดการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง						✓		✓					✓					✓	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
63	กำหนดวิธีการประเมินเป็นระยะ	✓				✓			✓		✓			✓					✓	
64	มีการประเมินการยอมรับของบุคลากร		✓						✓		✓			✓			✓			
65	ประเมินผลกระทบของการแทรกแซงองค์การ		✓						✓	✓							✓			✓
66	ควรแสดงผลย้อนกลับ(feedback)									✓					✓					
67	มีการทบทวนระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ				✓		✓		✓	✓	✓									✓
68	การเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งการต่อต้าน													✓				✓		✓
69	คำนึงถึงความซับซ้อนของการดำเนินการ		✓								✓									
70	มีการวางแผนทำให้ดำเนินการอย่างมีระบบ								✓	✓	✓				✓		✓		✓	
71	เน้นการบริหารแนวราบลดสายบังคับบัญชา						✓		✓											
72	ภาวะการตัดสินใจแบบรวมศูนย์มีน้อยลง						✓		✓											✓
73	มีการปรับปรุงวิธีดำเนินการภายในองค์การ	✓			✓	✓			✓	✓	✓								✓	✓
74	โครงสร้างองค์การควรมีความยืดหยุ่นสูง	✓			✓	✓			✓											✓
75	มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางกายภาพ	✓			✓		✓		✓	✓	✓						✓		✓	✓

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
76	ออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม				✓		✓		✓	✓	✓						✓		✓	✓
77	งบประมาณเพียงพอในการดำเนินการ																			✓
78	สร้างสิ่งแวดล้อม/บรรยากาศที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่													✓		✓				
79	มีการเปลี่ยนแปลงบุคคลตามความเหมาะสม	✓					✓	✓	✓		✓									
80	เลือกผู้นำโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก			✓					✓											✓
81	คัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓								✓	✓
82	สนับสนุนการฝึกอบรมวัฒนธรรมองค์การ			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓								✓	✓
83	สมาชิกตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง	✓	✓				✓	✓		✓							✓			✓
84	บุคลากรต้องปรับตัวให้สอดคล้อง กับวัฒนธรรมที่องค์การต้องการ					✓	✓	✓	✓		✓									
85	เปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกบุคลากร	✓			✓	✓												✓	✓	✓
86	มีการพัฒนาบุคลากร																✓	✓	✓	✓
87	พนักงานที่มีพฤติกรรมแปลกแยกจะถูกกำจัดออกไป					✓		✓	✓	✓								✓	✓	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
88	มีแผนลดกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			✓					✓	✓	✓						✓	✓		
89	มีการประชุมบุคลากรกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา						✓			✓										
90	ปรับเปลี่ยนนโยบาย						✓			✓	✓									
91	ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติตน	✓				✓		✓	✓											
92	กำหนดพฤติกรรมพนักงานอย่างชัดเจน	✓			✓	✓		✓	✓						✓		✓		✓	
93	ระบุการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน		✓	✓					✓	✓					✓	✓			✓	
94	มีการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน				✓		✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓		✓	✓
95	ผู้นำประกาศวิสัยทัศน์ชัดเจน	✓					✓								✓	✓	✓		✓	✓
96	สร้างค่านิยมหลักในองค์การจนเป็นที่ยอมรับ และเกิดเป็นพฤติกรรม							✓					✓							
97	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องใช้เวลานาน							✓	✓		✓									
98	เวลาที่ใช้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ							✓												

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
99	เวลาที่ใช้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเก่าและวัฒนธรรมใหม่																			
100	ดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม													✓			✓			✓
101	ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมก่อน										✓			✓						
102	ปรับองค์การตามสังคมที่เปลี่ยนไป										✓						✓			
103	ใช้วิธีการที่หลากหลายในเวลาที่แตกต่างกัน																✓			
104	มีการประเมินทัศนคติค่านิยมของแต่ละเพศ												✓						✓	
105	การเพิ่มความเสมอภาคต้องเปลี่ยนค่านิยมพนักงาน							✓	✓	✓	✓		✓							
106	วัฒนธรรมเรื่องเพศเปลี่ยนแปลงยาก												✓							
107	เพศชายมักได้รับแรงเสริมด้วยการให้รางวัลมากกว่าเพศหญิง											✓	✓							
108	ความแตกต่างระหว่างเพศมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ											✓	✓							

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
109	ความเสมอภาคในการดำเนินการ					✓					✓	✓							✓	✓
110	คำนึงถึงความแตกต่างทางเพศ											✓							✓	
111	การให้ความสำคัญกับเรื่องเพศทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จมากขึ้น																		✓	
112	การจัดโครงสร้างองค์กรคำนึงถึงความเหมาะสมทางเพศ											✓								
113	สร้างความรู้สึกถึงความสำเร็จร่วมกัน			✓	✓				✓							✓	✓		✓	
114	สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ			✓	✓			✓	✓	✓						✓	✓			✓
115	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร										✓					✓	✓			✓
116	ผู้บริหารส่งเสริมการปรับตัวให้พนักงานปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรมใหม่	✓						✓	✓		✓									
117	มอบความไว้วางใจให้บุคลากร			✓					✓	✓	✓									

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Robbins and Coulter (2551)	Deal and Kennedy (1999)	Joseph Fields (2003)	Susan Heathfield (2009)	Caluwe and Vermack (2005)	Cummings and Huges (2546)	Vijay Sathe (1985,2554)	Cameron and Quinn	Howard Greenwald (2008)	Lyman Porter (2552)	Ronald W. Rebore (2001)	Aaltio and Mills (2002)	Seymour Sarason (1999)	Raymound Caldwell (2008)	Reinhartz and Beach (2004)	Cummings and Worley (2008)	KertLewin (2004,2008)	Edgar H. Schein (2008)	Andrew Dubrin (2009)
118	สมาชิกมีความเต็มใจในการเปลี่ยนค่านิยม									✓						✓	✓			
119	แสดงบทบาทความสัมพันธ์กับกลุ่มเหมาะสม										✓			✓						
120	ผู้บริหารคำนึงถึงจริยธรรมในการดำเนินการ					✓										✓			✓	
121	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล																			
122	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกฎหมายและจริยธรรม					✓	✓									✓			✓	
123	สนับสนุนให้บุคลากรมีคุณธรรมเพื่อสร้างบรรทัดฐานการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง						✓							✓						
124	ผู้บริหารคำนึงถึงประสบการณ์และแนวคิดของแต่ละบุคคล			✓				✓	✓	✓										
125	ผู้บริหารรับแรงต้านการเปลี่ยนแปลง																✓		✓	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สถาวรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโหชมภู (2547)	ดารุวรรณ ถวิลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
1	ผู้บริหารสร้างความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓			✓	✓		✓	✓							✓	
2	ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดการดำเนินการ			✓	✓	✓	✓			✓		✓				✓	✓	✓
3	ผู้นำใช้กลยุทธ์ความร่วมมือ		✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓						
4	มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและทีมงาน			✓					✓							✓		
5	เสนอแนวคิดใหม่ๆที่สนับสนุนวิสัยทัศน์						✓	✓				✓						
6	มีทีมทำงานระดับปฏิบัติการมากขึ้น			✓								✓				✓		
7	วิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
8	สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร		✓	✓					✓							✓	✓	
9	จัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากร			✓								✓					✓	
10	ผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพ		✓			✓												
11	ผู้บริหารแบบแลกเปลี่ยน																	
12	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการแข่งขัน	✓	✓			✓	✓		✓	✓							✓	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สถาวรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโนชมภู (2547)	ดารุวรรณ ถวิลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
13	ผู้บริหารต้องเป็นที่ศรัทธายอมรับของบุคลากร						✓			✓		✓			✓			
14	ผู้บริหารมีความเต็มใจในการดำเนินการ						✓							✓		✓	✓	✓
15	ผู้บริหารมีความตั้งใจ	✓	✓		✓		✓			✓						✓	✓	
16	ผู้บริหารมีความกล้าหาญและเชื่อมั่น				✓		✓		✓									
17	ต้องเปลี่ยนสไตล์การบริหาร				✓		✓		✓									
18	แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์																	
19	แต่งตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ				✓		✓		✓	✓								
20	ผู้บริหารเป็นต้นแบบของพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓	
21	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง	✓			✓	✓	✓			✓							✓	
22	การธำรงวัฒนธรรมหลังการเปลี่ยนแปลงไว้	✓	✓			✓	✓		✓									
23	มีการกำหนดบทบาทผู้บริหารให้ชัดเจน	✓	✓		✓		✓		✓									
24	คำนึงถึงความหลากหลายของบุคคล	✓	✓			✓				✓							✓	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สถาวรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโนชมภู (2547)	ดารุวรรณ ถวิลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
25	สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยคำพูด						✓	✓			✓					✓	✓	✓
26	สร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง																	
27	ผู้บริหารใช้วิธีดำเนินการหลากหลาย	✓				✓	✓		✓									
28	ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง	✓					✓											
29	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง	✓		✓			✓		✓									
30	เริ่มเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ง่ายก่อน						✓		✓									
31	จัดสรรทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง						✓				✓						✓	
32	เปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมเป็นอับดับแรก						✓		✓									
33	ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง						✓	✓		✓	✓						✓	
34	ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน			✓			✓			✓		✓					✓	
35	แจ้งให้บุคลากรทราบถึงขั้นตอนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่	✓	✓			✓			✓	✓		✓					✓	
36	จัดระบบสารสนเทศต่อเนื่องและทันสมัย	✓		✓		✓	✓			✓	✓						✓	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สกาวรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโนชมภู (2547)	ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2552)	นิภาวัตน์ ป้อสีลา (2550)
37	สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ			✓		✓			✓	✓							✓	
38	ใช้วิธีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓	✓	
39	ชี้แจงคุณค่าของวัฒนธรรมใหม่	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓					✓		
40	ผู้บริหารชี้แจงความคาดหวังให้บุคลากรทราบ				✓		✓	✓		✓	✓					✓	✓	
41	จูงใจบุคลากรโดยใช้การติดต่อสื่อสาร						✓					✓				✓	✓	
42	สมาชิกมีความเข้าใจตรงกัน			✓			✓											
43	ผู้บริหารใช้การเจรจาเพื่อประนีประนอม											✓						
44	สนับสนุนการเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ			✓														
45	ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการแก้ปัญหา	✓		✓					✓	✓	✓	✓						
46	ใช้การปรับโครงสร้างองค์การ(restructuring)			✓		✓												
47	การบริหารคุณภาพโดยรวม(TQM)			✓		✓			✓	✓								
48	สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรม			✓														

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สกาวรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโหมฬุ (2547)	ดารุวรรณ ถวิลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
49	ใช้วงจรคุณภาพในการดำเนินการ	✓				✓	✓											
50	มีการวิจัยและพัฒนาในการควบคุม																	
51	ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ																	
52	การปฏิรูปเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม			✓					✓									
53	ผู้บริหารสร้างกำลังใจในการต่อสู้กับปัญหา																	
54	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็น	✓		✓	✓											✓	✓	✓
55	ให้รางวัลเพื่อสนับสนุนพฤติกรรม			✓	✓													
56	เพิ่มผลประโยชน์เพื่อสนับสนุนพฤติกรรม	✓		✓		✓										✓		
57	บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าเท่าเทียมกัน	✓		✓														
58	ผู้บริหารให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา							✓	✓									
59	การจ่ายค่าตอบแทน			✓	✓		✓	✓										
60	เสริมแรงพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่ต่อไป						✓			✓								

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สกาวรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโนชมภู (2547)	ดาวรุ่งรรณ ถวิลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
61	มีการโน้มน้าวจูงใจบุคลากร											✓						
62	กำหนดการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง											✓						
63	กำหนดวิธีการประเมินเป็นระยะ											✓					✓	
64	มีการประเมินการยอมรับของบุคลากร	✓										✓					✓	
65	ประเมินผลกระทบของการแทรกแซงองค์การ				✓					✓			✓		✓		✓	
66	ควรแสดงผลย้อนกลับ(feedback)								✓	✓			✓		✓		✓	
67	มีการทบทวนระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ																	
68	การเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งการต่อต้าน								✓			✓	✓				✓	
69	คำนึงถึงความซับซ้อนของการดำเนินการ	✓		✓						✓								
70	มีการวางแผนทำให้ดำเนินการอย่างมีระบบ																	
71	เน้นการบริหารแนวราบลดสายบังคับบัญชา								✓	✓	✓		✓				✓	
72	ภาวะการตัดสินใจแบบรวมศูนย์มีน้อยลง									✓						✓		

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สถาวรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโนชมภู (2547)	ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
73	มีการปรับปรุงวิธีดำเนินการภายในองค์การ															✓		
74	โครงสร้างองค์การควรมีความยืดหยุ่นสูง	✓	✓	✓		✓			✓	✓						✓	✓	
75	มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางกายภาพ	✓		✓						✓						✓		
76	ออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓					✓	
77	งบประมาณเพียงพอในการดำเนินการ	✓	✓	✓		✓			✓	✓							✓	
78	สร้างสิ่งแวดล้อม/บรรยากาศที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่								✓									
79	มีการเปลี่ยนแปลงบุคคลตามความเหมาะสม						✓											
80	เลือกผู้นำโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก		✓															
81	คัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม	✓							✓									
82	สนับสนุนการฝึกอบรมวัฒนธรรมองค์การ	✓				✓	✓			✓		✓					✓	
83	สมาชิกตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง			✓					✓	✓		✓		✓		✓		

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สกาวรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโนชมภู (2547)	ดารุวรรณ ถวิลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
84	บุคลากรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ที่องค์การต้องการ	✓																
85	เปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกบุคลากร									✓	✓			✓		✓	✓	
86	มีการพัฒนาบุคลากร																	
87	พนักงานที่มีพฤติกรรมแปลกแยกจะถูกกำจัดออกไป											✓						
88	มีแผนลดกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			✓						✓	✓						✓	
89	มีการประชุมบุคลากรกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา	✓		✓	✓					✓							✓	
90	ปรับเปลี่ยนนโยบาย			✓					✓								✓	
91	ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติตน		✓		✓	✓			✓	✓							✓	
92	กำหนดพฤติกรรมพนักงานอย่างชัดเจน		✓	✓	✓				✓									
93	ระบุการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน		✓		✓	✓			✓							✓	✓	
94	มีการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน		✓		✓	✓				✓						✓	✓	✓

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สการรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโนชมภู (2547)	ดาวุวรรณ ถาลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
95	ผู้นำประกาศวิสัยทัศน์ชัดเจน		✓							✓		✓					✓	
96	สร้างค่านิยมหลักในองค์การจนเป็นที่ยอมรับและเกิดเป็นพฤติกรรม	✓	✓		✓	✓			✓									
97	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องใช้เวลานาน				✓			✓		✓	✓			✓		✓	✓	
98	เวลาที่ใช้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ				✓	✓	✓											
99	เวลาที่ใช้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเก่าและวัฒนธรรมใหม่				✓		✓			✓								
100	ดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม				✓		✓											
101	ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมก่อนดำเนินการ				✓		✓			✓								
102	ปรับองค์การตามสังคมที่เปลี่ยนไป	✓							✓	✓								
103	ใช้วิธีการที่หลากหลายในเวลาที่แตกต่างกัน				✓				✓	✓								
104	มีการประเมินทัศนคติค่านิยมของแต่ละเพศ																	
105	การเพิ่มความเสมอภาคต้องเปลี่ยนค่านิยม													✓				

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สกาวรัตน์ อินทรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโนชมภู (2547)	ดาวรุ่งรรณ ถวิลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
106	วัฒนธรรมเรื่องเพศเปลี่ยนแปลงยาก									✓				✓				
107	เพศชายมักได้รับแรงเสริมด้วยการให้รางวัลมากกว่าเพศหญิง													✓				
108	ความแตกต่างระหว่างเพศมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ													✓				
109	ความเสมอภาคในการดำเนินการ													✓				
110	คำนึงถึงความแตกต่างทางเพศ							✓						✓				
111	การให้ความสำคัญกับเรื่องเพศทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จมากขึ้น													✓				
112	การจัดโครงสร้างองค์กรคำนึงถึงความเหมาะสมทางเพศ													✓				
113	สร้างความรู้สึกถึงความสำเร็จร่วมกัน													✓				
114	สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ			✓	✓	✓				✓						✓		
115	จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร	✓		✓	✓	✓				✓							✓	✓

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	Slocom and Hellriegel (2008)	Kotter and Heskett (2006)	Gareth R.Jones (2004)	Joseph E. Champoux (2006)	McShane and Glinow (2008)	Stephen P. Robbins (2009)	Trice and Beyer (2006)	Thana Siriwallop (2009)	สมคิด บางโม (2552)	วิเชียร วิทยอุดม (2554)	พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (ม.ม.ป.)	ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2550)	สกาวรัตน์ อินทุรัตน์ (2543)	เจริญ ศิริวงศ์ (2543)	มัลลิกา มโนชมภู (2547)	ดาวรุ่งรรณ ถวิลการ (2552)	นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550)
116	ผู้บริหารส่งเสริมการปรับตัวให้พนักงานปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรมใหม่			✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
117	มอบความไว้วางใจให้บุคลากร				✓	✓				✓				✓			✓	
118	สมาชิกมีความเต็มใจในการเปลี่ยนค่านิยม		✓		✓											✓	✓	✓
119	แสดงบทบาทความสัมพันธ์กับกลุ่มเหมาะสม	✓					✓											
120	ผู้บริหารคำนึงถึงจริยธรรมในการดำเนินการ					✓	✓	✓			✓		✓	✓				
121	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล	✓						✓	✓									
122	ให้ความสำคัญกับกฎหมายและจริยธรรม							✓	✓									
123	สนับสนุนให้บุคลากรมีคุณธรรมเพื่อสร้างบรรทัดฐานการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	✓						✓										
124	ผู้บริหารคำนึงถึงประสบการณ์และแนวคิดของแต่ละบุคคล							✓		✓						✓	✓	✓
125	ผู้บริหารรับแรงต้านการเปลี่ยนแปลง		✓		✓												✓	

ตารางที่ 10 สรุปตัวแปรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	นายชลิต ตุ้มทองคำ	นายขนบ จรญัศรัสวัสดิ์	นายรังสรรค์ ไฝ่กิ่ง	นายมนัส ครองญาติ	นายณรงค์ชัย หงสารกุล	นายพนศักดิ์ เผ่าภูรี	นายคำรณ ใจซื่อกุล
1	ผู้บริหารสร้างความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓		✓	✓	
2	ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดการดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	ผู้นำใช้กลยุทธ์ความร่วมมือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและทีมงาน	✓	✓	✓		✓	✓	
5	เสนอแนวคิดใหม่ๆที่สนับสนุนวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
6	มีทีมทำงานระดับปฏิบัติการมากขึ้น	✓	✓	✓		✓	✓	
7	วิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร	✓	✓	✓		✓	✓	✓
9	จัดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากร	✓	✓	✓			✓	
10	ผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพ	✓	✓					
11	ผู้บริหารแบบแลกเปลี่ยน				✓	✓	✓	
12	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการแข่งขัน	✓	✓	✓		✓	✓	
13	ผู้บริหารต้องเป็นที่ศรัทธายอมรับของบุคลากร						✓	
14	ผู้บริหารมีความเต็มใจในการดำเนินการ						✓	
15	ผู้บริหารมีความตั้งใจ	✓	✓		✓		✓	
16	ผู้บริหารมีความกล้าหาญและเชื่อมั่น				✓		✓	
17	ต้องเปลี่ยนสไตล์การบริหาร				✓		✓	
18	แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์							
19	แต่งตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ				✓		✓	
20	ผู้บริหารเป็นต้นแบบของพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง	✓	✓		✓	✓	✓	
21	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง	✓			✓	✓	✓	
22	การธำรงวัฒนธรรมหลังการเปลี่ยนแปลงไว้	✓	✓			✓	✓	
23	มีการกำหนดบทบาทผู้บริหารให้ชัดเจน	✓	✓		✓		✓	
24	คำนึงถึงความหลากหลายของบุคคล	✓	✓			✓		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	นายชญิต ต้นทองคำ	นายณน จรัญศรีสวัสดิ์	นายรังสรรค์ ไผ่กิ่ง	นายน้ส ครองญาติ	นายณรงค์ชัย หงสารกุล	นายนัทนันท์ เผ่าภูรี	นายเด่นชัย ใจซื่อกุล
25	สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยคำพูด						✓	✓
26	สร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง							
27	ผู้บริหารใช้วิธีดำเนินการหลากหลาย	✓				✓	✓	
28	ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง	✓					✓	
29	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง	✓		✓			✓	
30	เริ่มเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ง่ายก่อน						✓	
31	จัดสรรทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง						✓	
32	เปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมเป็นอับดับแรก						✓	
33	ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง						✓	✓
34	ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน			✓			✓	
35	แจ้งให้บุคลากรทราบถึงขั้นตอนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่	✓	✓			✓		
36	จัดระบบสารสนเทศต่อเนื่องและทันสมัย	✓		✓		✓	✓	
37	สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ			✓		✓		
38	ใช้วิธีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ	✓		✓		✓	✓	
39	ชี้แจงคุณค่าของวัฒนธรรมใหม่	✓		✓		✓	✓	
40	ผู้บริหารชี้แจงความคาดหวังให้บุคลากรทราบ				✓		✓	✓
41	จูงใจบุคลากรโดยใช้การติดต่อสื่อสาร						✓	
42	สมาชิกมีความเข้าใจตรงกัน			✓			✓	
43	ผู้บริหารใช้การเจรจาเพื่อประนีประนอม							
44	สนับสนุนการเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ			✓				
45	ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการแก้ปัญหา	✓		✓				
46	ใช้การปรับโครงสร้างองค์การ(restructuring)			✓		✓		
47	การบริหารคุณภาพโดยรวม(TQM)			✓		✓		
48	สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรม			✓				

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	นายชลิต ต้มทองคำ	นายณนน จรูญศรีสวัสดิ์	นายรังสรรค์ ไผ่กิ่ง	นายน้ัส ครองญาติ	นายณรงค์ชัย หงสารกุล	นายพิพัฒศักดิ์ เผ่าภูรี	นายดำรงค์ ใจซื่อกุล
49	ใช้วงจรคุณภาพในการดำเนินการ	✓				✓	✓	
50	มีการวิจัยและพัฒนาในการควบคุม							
51	ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ							
52	การปฏิรูปเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม			✓				
53	ผู้บริหารสร้างกำลังใจในการต่อสู้กับปัญหา							
54	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จำเป็น	✓		✓	✓			
55	ให้รางวัลเพื่อสนับสนุนพฤติกรรม			✓	✓			
56	เพิ่มผลประโยชน์เพื่อสนับสนุนพฤติกรรม	✓		✓		✓		
57	บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าเท่าเทียมกัน	✓		✓				
58	ผู้บริหารให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา							✓
59	การจ่ายค่าตอบแทน			✓	✓		✓	✓
60	เสริมแรงพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่ต่อไป						✓	
61	มีการโน้มน้าวจูงใจบุคลากร							
62	กำหนดการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง							
63	กำหนดวิธีการประเมินเป็นระยะ							
64	มีการประเมินการยอมรับของบุคลากร	✓						
65	ประเมินผลกระทบของการแทรกแซงองค์การ				✓			
66	ควรแสดงผลย้อนกลับ(feedback)							
67	มีการทบทวนระบบการปฏิบัติงานทั้งระบบ							
68	การเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งการต่อต้าน							
69	คำนึงถึงความซับซ้อนของการดำเนินการ	✓		✓				
70	มีการวางแผนทำให้ดำเนินการอย่างมีระบบ							
71	เน้นการบริหารแนวราบลดสายบังคับบัญชา							
72	ภาวะการตัดสินใจแบบรวมศูนย์มีน้อยลง							
73	มีการปรับปรุงวิธีดำเนินการภายในองค์การ							

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	นายชลิต ต้มทองคำ	นายชนน จรูญศรีสวัสดิ์	นายรังสรรค์ ไผ่กิ่ง	นายนันส์ ครองญาติ	นายณรงค์ชัย หงสารกุล	นายพิศณุ์ เผ่ามีรี	นายดำรงค์ ใจซื่อกุล
74	โครงสร้างองค์การควรมีความยืดหยุ่นสูง	✓	✓	✓		✓		
75	มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางกายภาพ	✓		✓				
76	ออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓		
77	งบประมาณเพียงพอในการดำเนินการ	✓	✓	✓		✓		
78	สร้างสิ่งแวดล้อม/บรรยากาศที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่							
79	มีการเปลี่ยนแปลงบุคคลตามความเหมาะสม						✓	
80	เลือกผู้นำโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก		✓					
81	คัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม	✓						
82	สนับสนุนการฝึกอบรมวัฒนธรรมองค์การ	✓				✓	✓	
83	สมาชิกตระหนักถึงความจำเป็น			✓				
84	บุคลากรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่องค์การต้องการ	✓						
85	เปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกบุคลากร							
86	มีการพัฒนาบุคลากร							
87	พนักงานที่มีพฤติกรรมแปลกแยกจะถูกกำจัดออกไป							
88	มีแผนลดกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			✓				
89	มีการประชุมบุคลากรกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา	✓		✓	✓			
90	ปรับเปลี่ยนนโยบาย			✓				
91	ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติตน		✓		✓	✓		
92	กำหนดพฤติกรรมพนักงานอย่างชัดเจน		✓	✓	✓			
93	ระบุการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน		✓		✓	✓		
94	มีการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน		✓		✓	✓		
95	ผู้นำประกาศวิสัยทัศน์ชัดเจน		✓					
96	สร้างค่านิยมหลักในองค์การจนเป็นที่ยอมรับ และเกิดเป็นพฤติกรรม	✓	✓		✓	✓		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	นายชลิต ต้มทองคำ	นายขนาน จรญุศรีสวัสดิ์	นายรังสรรค์ ไผ่กิ่ง	นายมนัส ครองญาติ	นายนรงค์ชัย หงสารกุล	นายพิพัฒน์ เผ่าภูรี	นายคำเกษ ใจซื่อกุล
97	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องใช้เวลานาน				✓			✓
98	เวลาที่ใช้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ				✓	✓	✓	
99	เวลาที่ใช้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเก่าและวัฒนธรรมใหม่				✓		✓	
100	ดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม				✓		✓	
101	ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมก่อน				✓		✓	
102	ปรับองค์การตามสังคมที่เปลี่ยนไป	✓						
103	ใช้วิธีการที่หลากหลายในเวลาที่แตกต่างกัน				✓			
104	มีการประเมินทัศนคติค่านิยมของแต่ละเพศ							
105	การเพิ่มความเสมอภาคต้องเปลี่ยนค่านิยม							
106	วัฒนธรรมเรื่องเพศเปลี่ยนแปลงยาก							
107	เพศชายมักได้รับแรงเสริมด้วยการให้รางวัลมากกว่าเพศหญิง							
108	ความแตกต่างระหว่างเพศมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ							
109	ความเสมอภาคในการดำเนินการ							
110	คำนึงถึงความแตกต่างทางเพศ							✓
111	การให้ความสำคัญกับเรื่องเพศทำให้การดำเนินประสบความสำเร็จมากขึ้น							
112	การจัดโครงสร้างองค์กรคำนึงถึงความเหมาะสมทางเพศ							
113	สร้างความรู้สึกถึงความสำเร็จร่วมกัน							
114	สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ			✓	✓	✓		
115	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร	✓		✓	✓	✓		
116	ผู้บริหารส่งเสริมการปรับตัวให้พนักงานปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรมใหม่			✓	✓			

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	นายชลิต ต้นทองคำ	นายสมนึก จรัญศรีสวัสดิ์	นายรังสรรค์ ไผ่กิ่ง	นายมนัส ครองญาติ	นายณรงค์ชัย หงสารกุล	นายพิษณุศักดิ์ เผ่าภูรี	นายเด่นรณ ใจซื่อกุล
117	มอบความไว้วางใจให้บุคลากร				✓	✓		
118	สมาชิกมีความเต็มใจในการเปลี่ยนค่านิยม		✓		✓			
119	แสดงบทบาทความสัมพันธ์กับกลุ่มเหมาะสม	✓					✓	
120	ผู้บริหารคำนึงถึงจริยธรรมในการดำเนินการ					✓	✓	✓
121	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล	✓						✓
122	ให้ความสำคัญกับกฎหมายและจริยธรรม							✓
123	สนับสนุนให้บุคลากรมีคุณธรรมเพื่อสร้างบรรทัดฐานการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	✓						✓
124	ผู้บริหารคำนึงถึงประสบการณ์และแนวคิดของแต่ละบุคคล							✓
125	ผู้บริหารรับแรงต้านการเปลี่ยนแปลง		✓		✓			

ตารางที่ 11 สรุปตัวแปรการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนจากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถิมล ว่องวานิช	คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	กรมวิชาการ	อุทัย บุญประเสริฐ	คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยบูรพา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	มหาวิทยาลัยศิลปากร	สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
1	จัดฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการทำวิจัย	✓	✓							✓	✓	✓				
2	จัดกิจกรรมให้ครูมีโอกาสพัฒนาทักษะการวิจัย	✓									✓					
3	บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างอิสระ				✓			✓			✓	✓				
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำผลการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ	✓														
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูที่มีผลงานวิจัยมีโอกาสเป็นผู้นำวิชาการ															
6	มีการฝึกปฏิบัติการทำวิจัย	✓														
7	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูที่ทำวิจัยอย่างชัดเจน	✓														
8	ผู้บริหารเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัยมาให้ความรู้การทำวิจัย	✓														
9	ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่ทำวิจัย	✓									✓	✓				
10	ผู้บริหารเผยแพร่ผลการวิจัยให้บุคลากรทราบ		✓								✓	✓				
11	ผู้บริหารเป็นตัวแบบนักวิจัยและมีความรู้เกี่ยวกับงานวิจัย	✓	✓		✓											

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถาบันวิจัยและพัฒนา	คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	กรมวิชาการ	อื่นๆ ระบุ	คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
13	ใช้กระบวนการวิจัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	✓			✓			✓				✓					
14	จัดประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ	✓										✓					
15	จัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย											✓		✓			
16	ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้จากการวิจัย	✓				✓	✓			✓	✓	✓		✓			
17	ใช้วิธีวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่				✓			✓						✓			
18	ใช้การวิจัยบูรณาการกับศาสตร์อื่นอย่างต่อเนื่อง/สหวิทยาการ						✓	✓		✓	✓	✓		✓			
19	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและสร้างความสนใจเรื่องงานวิจัยให้บุคลากร	✓	✓								✓	✓	✓				
20	ผู้บริหารยกย่องชมเชยให้เกียรติบุคลากรผู้ทำวิจัย	✓								✓	✓	✓					
21	ส่งเสริมผู้ได้รับเกียรติบัตร/รางวัลด้านการวิจัย	✓									✓	✓	✓				

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สวีมล ว่องวานิช	คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	กรมวิชาการ	อื่นๆ ระบุ ผู้ประเสริฐ	คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยบูรพา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
22	เลือกวิธีวิจัยที่เหมาะสม	✓			✓											
23	สร้างความมั่นใจในการใช้การวิจัยเพื่อปฏิรูป/พัฒนาคุณภาพ	✓														
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการวิจัย	✓														
25	ให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน	✓									✓	✓				
26	สร้างความตระหนักถึงการใช้การวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓					✓							✓		
27	ผู้บริหารสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ของการวิจัยให้กับบุคลากร	✓			✓	✓						✓				
28	ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการวิจัย	✓									✓	✓				
29	มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการเพื่อการทำวิจัย	✓														
30	มีบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษางานวิจัย/นักวิจัยพี่เลี้ยง										✓					
31	มีงบประมาณสนับสนุนการวิจัยอย่างเพียงพอ	✓					✓				✓	✓				
32	ประชาสัมพันธ์โครงการวิจัย	✓									✓	✓				
33	ผู้บริหารกำหนดวิธีจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยอย่างชัดเจน	✓						✓	✓							

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สพฐ. ส่วนกลาง	คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	กรมวิชาการ	อื่นๆ ระบุ ประโยชน์เสริม	คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยราช	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
34	ผู้บริหารสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อสภาพการวิจัยในชั้นเรียน	✓			✓						✓	✓				
35	สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับโรงเรียน															✓
36	ศึกษาทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินการวิจัยในโรงเรียน										✓	✓				
37	ส่งเสริมบรรยากาศแลกเปลี่ยนทางวิชาการ	✓			✓			✓			✓	✓	✓			
38	มีการวิจัยในโรงเรียนจนเป็นกิจกรรมปกติ		✓	✓												
39	กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยสนับสนุนการวิจัยให้ชัดเจน	✓								✓						
40	สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำวิจัย	✓											✓			
41	มีการจัดระบบสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการวิจัย	✓			✓					✓	✓	✓		✓		
42	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ช่วยในการทำวิจัย	✓									✓	✓				
43	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ช่วยในการเผยแพร่งานวิจัย	✓									✓	✓				
44	จัดระบบสารสนเทศจากการวิจัยให้สะดวกต่อการนำผลการวิจัยไปใช้	✓					✓				✓	✓				

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถิมล ว่องวานิช	คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	กรมวิชาการ	อุทัย บุญประเสริฐ	คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยบูรพา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
45	มีการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยอย่างต่อเนื่อง	✓										✓				
46	ใช้ผลการวิจัยประกอบการวางแผนพัฒนา				✓	✓										
47	จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการวิจัย										✓	✓				
48	มีการวางแผนปรับปรุงการดำเนินการวิจัย										✓	✓				
49	มีการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อประกอบการวางแผนของโรงเรียน				✓											
50	ผู้บริหารใช้การวิจัยกับวงจรคุณภาพPDCA		✓											✓		
51	กำหนดมาตรฐานการทำวิจัยที่ชัดเจน	✓			✓							✓				
52	จัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการทำวิจัย	✓									✓					
53	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดแผนงาน/โครงการวิจัย										✓	✓				
54	ผู้บริหารสนับสนุนโครงการวิจัยเพื่อของบประมาณของโรงเรียน	✓									✓	✓				
55	ครูใช้ผลการวิจัยในการวางแผนการสอน				✓											

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถิมล ว่องวานิช	คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	กรมวิชาการ	อุทัย บุญประเสริฐ	คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยบูรพา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
56	การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยมีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน															
57	ผู้บริหารส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน		✓	✓	✓	✓									✓	✓
58	สนับสนุนการทำวิจัยรายบุคคล				✓											
59	ผู้บริหารส่งเสริมให้วิเคราะห์สภาพปัญหาในชั้นเรียนเพื่อนำไปเป็นประเด็นวิจัย		✓	✓												
60	จัดให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาค่านิยมคุณธรรม และสำนึกในความเป็นไทย															
61	มีการวิจัยเชิงทดลองสื่อ/นวัตกรรมที่สร้างขึ้น	✓			✓											
62	นำผลการวิจัย/ข้อค้นพบไปใช้พัฒนาผู้เรียน				✓											
63	ใช้การวิจัยแก้ปัญหาโรงเรียนทั้งแบบบุคคลและแบบทีม	✓	✓													
64	สร้างทีมวิจัยทำงานวิจัยเชี่ยวชาญเฉพาะ	✓					✓							✓		
65	บุคลากรร่วมกันทำวิจัยปัญหาที่เหมือนกัน															
66	ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม				✓						✓	✓				

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสงขลา	คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	กรมวิชาการ	อุทยานการเรียนรู้	คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยทักษิณ	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
67	สนับสนุนการทำวิจัยระดับสถานศึกษา														✓
68	ส่งเสริมให้คณะครูผู้ปกครอง นักเรียนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการวิจัย														
69	ผู้บริหารตระหนักถึงประโยชน์ของการวิจัย	✓		✓	✓	✓									
70	สร้างเครือข่ายส่งเสริมการวิจัย	✓					✓			✓	✓	✓	✓		
71	สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน										✓	✓			
72	ผู้บริหารควบคุมติดตาม ดูแลการวิจัยให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผน	✓								✓	✓	✓			
73	ให้ความสำคัญกับคุณภาพงานวิจัย	✓					✓				✓	✓			
74	นิเทศติดตามการทำวิจัยของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	✓													
75	จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓													
76	กำหนดระยะการทำวิจัยให้แล้วเสร็จไว้อย่างชัดเจน	✓													

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี	คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ	กรมวิชาการ	องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุพรรณบุรี	คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
77	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาที่พบระหว่างนิเทศการวิจัย	✓														
78	มีตัวอย่างงานวิจัยที่มีคุณภาพ		✓													
80	ใช้การวิจัยในการแก้ปัญหาของโรงเรียน	✓	✓		✓	✓									✓	
81	ผู้บริหารจัดให้มีการแสดงนิทรรศการในโรงเรียนเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย															
82	แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงงานวิจัยให้มีคุณภาพมากขึ้น	✓					✓			✓						
83	ลดภาระงานเพื่อให้มีเวลาทำวิจัย	✓														
84	ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมการวิจัย	✓		✓				✓	✓			✓	✓			

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	Ralph Hewitt& Mary Little(2010)	Emily Calhoun (2010)	Daniel Choi (2010)	Borman & the others(2010)	L.D.Weller (2004)	Katherine Main&Fiona Bryer (2007)	สกุลรัตน์ กมุทมาศ (2550)	จริยา เอี่ยมสกุลและคณะ	สลัล ปิ่นทุกาศ (2551)	จรัญ สุขเสรี (2550)	กัลยา สุบรรณาจ (2546)	ชำนาญ เนื่องจำนงค์ (2545)	นงพะงา พิชัย (2548)	วิชัย ศรีสุวรรณ (2549)
1	จัดฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการทำวิจัย	✓			✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓
2	จัดกิจกรรมให้ครูมีโอกาสพัฒนาทักษะการวิจัย						✓				✓		✓	✓	✓
3	บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างอิสระ													✓	
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำผลการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ	✓			✓		✓			✓	✓			✓	
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูที่มีผลงานวิจัยมีโอกาสเป็นผู้นำวิชาการ	✓								✓	✓				
6	มีการฝึกปฏิบัติการทำวิจัย				✓					✓				✓	
7	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูที่ทำวิจัยอย่างชัดเจน	✓			✓										
8	ผู้บริหารเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัยมาให้ความรู้การทำวิจัย									✓	✓			✓	
9	ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่ทำวิจัย									✓	✓	✓			
10	ผู้บริหารเผยแพร่ผลการวิจัยให้บุคลากรทราบ	✓				✓								✓	
11	ผู้บริหารเป็นตัวแบบนักวิจัยและมีความรู้เกี่ยวกับงานวิจัย													✓	
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์	✓	✓						✓		✓	✓	✓	✓	

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	Ralph Hewitt& Mary Little(2010)	Emily Calhoun (2010)	Daniel Choi (2010)	Borman & the others(2010)	L.D.Weller (2004)	Katherine Main&Fiona Bryer (2007)	สกุลรัตน์ กมุทมาศ (2550)	จริยา เอียมสกุลและคณะ	สลิล ปิ่นทุกาศ (2551)	จรัญ สุขเสรี (2550)	กัลยา สุบรรณาจ (2546)	ชำนาญ เนื่องจำนงค์ (2545)	นงพะงา พิชัย (2548)	วิชัย ศรีสุวรรณ (2549)
13	ใช้กระบวนการวิจัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	✓	✓											✓	
14	จัดประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓											✓	
15	จัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย	✓							✓						
16	ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้จากการวิจัย	✓													
17	ใช้วิธีวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่													✓	
18	ใช้การวิจัยบูรณาการกับศาสตร์อื่นอย่างต่อเนื่อง/สหวิทยาการ	✓													
19	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและสร้างความสนใจเรื่องงานวิจัยให้บุคลากร												✓	✓	
20	ผู้บริหารยกย่องชมเชยให้เกียรติบุคลากรผู้ทำวิจัย									✓	✓		✓	✓	
21	ส่งเสริมผู้ได้รับเกียรติบัตร/รางวัลด้านการวิจัย				✓					✓	✓			✓	
22	เลือกวิธีวิจัยที่เหมาะสม			✓	✓									✓	
23	สร้างความมั่นใจในการใช้การวิจัยเพื่อปฏิรูป/พัฒนาคุณภาพ				✓		✓								
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการวิจัย									✓		✓		✓	

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	Ralph Hewitt& Mary Little(2010)	Emily Calhoun (2010)	Daniel Choi (2010)	Borman & the others(2010)	L.D.Weller (2004)	Katherine Main&Fiona Bryer (2007)	สกุลรัตน์ กมุทมาศ (2550)	จริยา เอียบสกุลและคณะ	สลิล ปิ่นทุกาศ (2551)	จรัญ สุขเสรี (2550)	กัลยา สุปรรณาจ (2546)	ชำนาญ เนื่องจำนงค์ (2545)	นงพะงา พิชัย (2548)	วิชัย ศรีสุวรรณ (2549)
25	ให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน									✓	✓				
26	สร้างความตระหนักถึงการใช้การวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา														
27	ผู้บริหารสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ของการวิจัยให้กับบุคลากร													✓	
28	ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการวิจัย	✓			✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓
29	มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการเพื่อการทำวิจัย	✓			✓					✓		✓	✓	✓	✓
30	มีบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษางานวิจัย/นักวิจัยพี่เลี้ยง				✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓
31	มีงบประมาณสนับสนุนการวิจัยอย่างเพียงพอ	✓			✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓
32	ประชาสัมพันธ์โครงการวิจัย	✓							✓						
33	ผู้บริหารกำหนดวิธีจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยอย่างชัดเจน										✓				
34	ผู้บริหารสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อสภาพการวิจัยในชั้นเรียน	✓									✓	✓	✓	✓	
35	สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับโรงเรียน		✓												
36	ศึกษาทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินการวิจัยในโรงเรียน		✓		✓										

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	Ralph Hewitt& Mary Little(2010)	Emily Calhoun (2010)	Daniel Choi (2010)	Borman & the others(2010)	L.D.Weller (2004)	Katherine Main&Fiona Bryer (2007)	สกุลรัตน์ กมุทมาศ (2550)	จริยา เอี่ยมสกุลและคณะ	สลิล ปิ่นทุกาศ (2551)	จรัญ สุขเสรี (2550)	กัลยา สุปรรณาจ (2546)	ชำนาญ เนื่องจำนงค์ (2545)	นงพะงา พิชัย (2548)	วิชัย ศรีสุวรรณ (2549)
37	ส่งเสริมบรรยากาศแลกเปลี่ยนทางวิชาการ										✓			✓	
38	มีการวิจัยในโรงเรียนจนเป็นกิจกรรมปกติ						✓								
39	กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยสนับสนุนการวิจัยให้ชัดเจน						✓								
40	สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำวิจัย	✓	✓		✓						✓			✓	
41	มีการจัดระบบสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวางแผนทำวิจัย				✓							✓		✓	
42	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ช่วยในการทำวิจัย										✓		✓	✓	
43	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ช่วยในการเผยแพร่งานวิจัย														
44	จัดระบบสารสนเทศจากการวิจัยให้สะดวกต่อการนำผลการวิจัยไปใช้														
45	มีการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยอย่างต่อเนื่อง														
46	ใช้ผลการวิจัยประกอบการวางแผนพัฒนา														
47	จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการวิจัย	✓	✓		✓		✓				✓	✓		✓	
48	มีการวางแผนปรับปรุงการดำเนินการวิจัย						✓					✓		✓	

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	Ralph Hewitt& Mary Little(2010)	Emily Calhoun (2010)	Daniel Choi (2010)	Borman & the others(2010)	L.D.Weller (2004)	Katherine Main&Fiona Bryer (2007)	สกุลรัตน์ กมุทมาศ (2550)	จริยา เอียบสกุลและคณะ	สลิล ปิ่นทุกาศ (2551)	จรัญ สุขเสรี (2550)	กัลยา สุปรรณาจ (2546)	ชำนาญ เนื่องจำนงค์ (2545)	นงพะงา พิชัย (2548)	วิชัย ศรีสุวรรณ (2549)
49	มีการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อประกอบการวางแผนของโรงเรียน														
50	ผู้บริหารใช้การวิจัยกับวงจรคุณภาพPDCA		✓			✓									
51	กำหนดมาตรฐานการทำวิจัยที่ชัดเจน				✓		✓								
52	จัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการทำวิจัย												✓		
53	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดแผนงาน/โครงการวิจัย										✓	✓			
54	ผู้บริหารสนับสนุนโครงการวิจัยเพื่อของบประมาณของโรงเรียน										✓				
55	ครูใช้ผลการวิจัยในการวางแผนการสอน	✓	✓											✓	
56	การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยมีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	✓	✓											✓	
57	ผู้บริหารส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน	✓	✓								✓		✓	✓	
58	สนับสนุนการทำวิจัยรายบุคคล		✓							✓			✓	✓	
59	ผู้บริหารส่งเสริมให้วิเคราะห์สภาพปัญหาในชั้นเรียนเพื่อนำไปเป็นประเด็นวิจัย	✓					✓				✓	✓	✓	✓	
60	จัดให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาค่านิยมคุณธรรม และสำนึกในความเป็นไทย													✓	

ตารางที่11(ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	Ralph Hewitt& Mary Little(2010)	Emily Calhoun (2010)	Daniel Choi (2010)	Borman & the others(2010)	L.D.Weller (2004)	Katherine Main&Fiona Bryer (2007)	สกุลรัตน์ กมุทมาศ (2550)	จริยา เอี่ยมสกุลและคณะ	สลิล ปิ่นทุกาศ (2551)	จรัญ สุขเสรี (2550)	กัลยา สุปรรณาจ (2546)	ชำนาญ เนื่องจำนงค์ (2545)	นงพะงา พิชัย (2548)	วิชัย ศรีสุวรรณ (2549)
61	มีการวิจัยเชิงทดลองสื่อ/นวัตกรรมที่สร้างขึ้น												✓	✓	
62	นำผลการวิจัย/ข้อค้นพบไปใช้พัฒนาผู้เรียน	✓												✓	
63	ใช้การวิจัยแก้ปัญหาโรงเรียนทั้งแบบบุคคลและแบบทีม	✓	✓			✓									
64	สร้างทีมวิจัยทำงานวิจัยเชี่ยวชาญเฉพาะ				✓										
65	บุคลากรร่วมกันทำวิจัยปัญหาที่เหมือนกัน	✓	✓										✓	✓	
66	ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม	✓	✓									✓	✓	✓	
67	สนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียน	✓	✓											✓	
68	ส่งเสริมให้คณะครูผู้ปกครอง นักเรียนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการวิจัย											✓			
69	ผู้บริหารตระหนักถึงประโยชน์ของการวิจัย											✓		✓	
70	สร้างเครือข่ายส่งเสริมการวิจัย													✓	
71	สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน						✓							✓	
72	ผู้บริหารควบคุมติดตาม ดูแลการวิจัยให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผน				✓		✓				✓			✓	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	Ralph Hewitt& Mary Little(2010)	Emily Calhoun (2010)	Daniel Choi (2010)	Borman & the others(2010)	L.D.Weller (2004)	Katherine Main&Fiona Bryer (2007)	สกุลรัตน์ กมุทมาศ (2550)	จริยา เอี่ยมสกุลและคณะ	สลิล ปิ่นทุกาศ (2551)	จรัญ สุขเสรี (2550)	กัลยา สุปรรณาจ (2546)	ชำนาญ เนื่องจำนงค์ (2545)	นงพะงา พิชัย (2548)	วิชัย ศรีสุวรรณ (2549)
73	ให้ความสำคัญกับคุณภาพงานวิจัย				✓									✓	
74	นิเทศติดตามการทำวิจัยของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	✓	✓		✓		✓				✓				
75	จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา													✓	
76	กำหนดระยะการทำวิจัยให้แล้วเสร็จไว้อย่างชัดเจน														
77	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาที่พบระหว่างนิเทศการวิจัย														
78	มีตัวอย่างงานวิจัยที่มีคุณภาพ									✓					
79	ใช้การวิจัยในการปฏิรูปการศึกษา			✓	✓		✓								
80	ใช้การวิจัยในการแก้ปัญหาของโรงเรียน	✓	✓			✓							✓		
81	ผู้บริหารจัดให้มีการแสดงนิทรรศการในโรงเรียนเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย										✓			✓	
82	แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงงานวิจัยให้มีคุณภาพมากขึ้น														
83	ลดภาระงานเพื่อให้มีเวลาทำวิจัย			✓	✓				✓	✓					
84	ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมการวิจัย	✓					✓								

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	Ralph Hewitt& Mary Little(2010)	Emily Calhoun (2010)	Daniel Choi (2010)	Borman & the others(2010)	L.D.Weller (2004)	Katherine Main&Fiona Bryer (2007)	ศุกฤตา ทนุทนาค (2550)	จรัญญา โอฬารมนตรีและสหณัฐ	ศศิธร ปินทุกาล (2551)	อาภาภัญ คุ้มแก้ว (2550)	กัลยา คุ้มวรรณา (2546)	ชัชนาญ เนื่องนาคนาฬ์ (2545)	นงพะงา ขันธ์ปัง (2548)	วันชัย ศรีสุวรรณ (2549)
85	ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวิจัย	✓										✓		✓	
86	บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำวิจัย						✓								
87	ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้นโยบายส่งเสริมการวิจัย										✓			✓	✓

ตารางที่ 12 สรุปตัวแปรการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	นางสถิต ต้นทองคำ	ดร.จรูญศรี สวัสดี	นางรัตนา ใฝ่ถึง	ดร.ปัญญา สุขสมบัติ	นางสาวกมล ยิ่งเกียรติ	นายเก่ง ดูแลพื้นที่	นายชัยใจ ชมชื่อ
1	จัดฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการทำวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	จัดกิจกรรมให้ครูมีโอกาสพัฒนาทักษะการวิจัย				✓	✓	✓	
3	บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างอิสระ	✓			✓		✓	
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำผลการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ		✓	✓	✓	✓	✓	
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูที่มีผลงานวิจัยมีโอกาสเป็นผู้นำวิชาการ			✓	✓	✓	✓	
6	มีการฝึกปฏิบัติการทำวิจัย		✓	✓	✓	✓	✓	
7	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูที่ทำวิจัยชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	ผู้บริหารเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัยมาให้ความรู้การทำวิจัย					✓	✓	
9	ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่ทำวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	ผู้บริหารเผยแพร่ผลการวิจัยให้บุคลากรทราบ	✓	✓				✓	
11	ผู้บริหารเป็นตัวแบบนักวิจัยและมีความรู้เกี่ยวกับงานวิจัย				✓	✓	✓	
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่			✓	✓	✓	✓	✓
13	ใช้กระบวนการวิจัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	จัดประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ			✓	✓	✓	✓	✓
15	จัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย						✓	
16	ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้จากการวิจัย		✓	✓			✓	
17	ใช้วิธีวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่	✓	✓	✓			✓	
18	ใช้การวิจัยบูรณาการกับศาสตร์อื่นอย่างต่อเนื่อง/สหวิทยาการ							
19	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและสร้างความสนใจเรื่องงานวิจัยให้บุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	ผู้บริหารยกย่องชมเชยให้เกียรติบุคลากรผู้ทำวิจัย		✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	ส่งเสริมผู้ได้รับเกียรติบัตร/รางวัลด้านการวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	เลือกวิธีวิจัยที่เหมาะสม					✓	✓	✓
23	สร้างความมั่นใจในการใช้การวิจัยเพื่อปฏิรูป/พัฒนาคุณภาพ							
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการวิจัย	✓			✓	✓	✓	
25	ให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน			✓		✓	✓	✓

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	นายชัยลิต ต้นทองคำ	นายจรัญศรี สวัสดิ์	นายไพโรจน์ ครรชิตพงษ์	นายสมชาย ธนัทถนอม	นายสมบูรณ์ หงสกุล	นายสุรัช เผ่าปัญญา	นายสุชาติ ใจซื่อตรง
26	สร้างความตระหนักถึงการใช้การวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา			✓	✓		✓	
27	ผู้บริหารสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ของการวิจัยให้กับบุคลากร	✓		✓	✓	✓		✓
28	ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการวิจัย	✓	✓	✓		✓	✓	✓
29	มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการเพื่อการทำวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30	มีบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษางานวิจัย/นักวิจัยพี่เลี้ยง	✓		✓	✓	✓	✓	✓
31	มีงบประมาณสนับสนุนการวิจัยอย่างเพียงพอ	✓		✓	✓	✓	✓	✓
32	ประชาสัมพันธ์โครงการวิจัย			✓				
33	ผู้บริหารกำหนดวิธีจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยอย่างชัดเจน			✓		✓	✓	✓
34	ผู้บริหารสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อสภาพการวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
35	สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษา			✓		✓		✓
36	ศึกษาทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินการวิจัยในโรงเรียน	✓			✓	✓	✓	
37	ส่งเสริมบรรยากาศแลกเปลี่ยนทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
38	มีการวิจัยในโรงเรียนจนเป็นกิจกรรมปกติ	✓	✓		✓	✓	✓	
39	กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยสนับสนุนการวิจัยให้ชัดเจน		✓	✓	✓	✓	✓	
40	สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
41	มีการจัดระบบสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการวิจัย			✓	✓	✓	✓	✓
42	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ช่วยในการทำวิจัย	✓			✓	✓	✓	
43	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ช่วยในการเผยแพร่งานวิจัย	✓	✓	✓	✓			
44	จัดระบบสารสนเทศจากการวิจัยให้สะดวกต่อการนำผลการวิจัยไปใช้				✓		✓	✓
45	มีการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยอย่างต่อเนื่อง	✓		✓	✓		✓	
46	ใช้ผลการวิจัยประกอบการวางแผนพัฒนา		✓	✓		✓		✓

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	นายชัยลิต ต้นทองคำ	นางสาวจรัญศรี ล้ำสุดี	นายรังสรรค์ ไผ่กิ่ง	นายปัญญา ครองยุติ	นายธรรมรงค์ ยศสรกุล	นายเก่งกาจ คุณพันธุ์	นางสาวใจชื่อกุล หมื่นกุล
47	จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
48	มีการวางแผนปรับปรุงการดำเนินการวิจัย		✓			✓	✓	
49	มีการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อประกอบการวางแผนของโรงเรียน					✓		
50	ผู้บริหารใช้การวิจัยกับวงจรคุณภาพPDCA	✓			✓		✓	✓
51	กำหนดมาตรฐานการทำวิจัยที่ชัดเจน		✓		✓	✓	✓	
52	จัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการทำวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
53	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดแผนงาน/โครงการวิจัย			✓	✓		✓	✓
54	ผู้บริหารสนับสนุนโครงการวิจัยเพื่อของบประมาณ ของโรงเรียน					✓		
55	ครูใช้ผลการวิจัยในการวางแผนการสอน	✓				✓	✓	✓
56	การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยมีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน			✓	✓	✓	✓	
57	ผู้บริหารส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
58	สนับสนุนการทำวิจัยรายบุคคล	✓	✓		✓	✓	✓	
59	ผู้บริหารส่งเสริมให้วิเคราะห์สภาพปัญหาในชั้นเรียนเพื่อนำไปเป็นประเด็นการทำวิจัย		✓		✓	✓	✓	✓
60	จัดให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาค่านิยมคุณธรรม และสำนึกในความเป็นไทย		✓				✓	
61	มีการวิจัยเชิงทดลองสื่อ/นวัตกรรมที่สร้างขึ้น			✓	✓	✓	✓	✓
62	นำผลการวิจัย/ข้อค้นพบไปใช้พัฒนาผู้เรียน	✓	✓		✓	✓	✓	
63	ใช้การวิจัยแก้ปัญหาโรงเรียนทั้งแบบบุคคลและแบบทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
64	สร้างทีมวิจัยทำงานวิจัยเชี่ยวชาญเฉพาะ						✓	
65	บุคลากรร่วมกันทำวิจัยปัญหาที่เหมือนกัน				✓	✓	✓	
66	ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓		✓
67	สนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียน	✓	✓	✓		✓		
68	ส่งเสริมให้คณะครูผู้ปกครอง นักเรียนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการวิจัย	✓						✓

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	นายชลิต ต้มทองคำ	นายกิตติศักดิ์ จรัญศรีสวัสดิ์	นายบัวสรรค์ ไผ่กิ่ง	นายปัญญา ครองยุติ	นายสมชาย ยศสมบัติ	นายเด่นภูมิ ดุษฎีพันธุ์	นายเชี่ยวชาญ ชยเจริญ
69	ผู้บริหารตระหนักถึงประโยชน์ของการวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
70	สร้างเครือข่ายส่งเสริมการวิจัย		✓	✓	✓	✓	✓	✓
71	สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน			✓			✓	
72	ผู้บริหารควบคุมติดตาม ดูแลการวิจัยให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผน		✓	✓	✓	✓	✓	✓
73	ให้ความสำคัญกับคุณภาพงานวิจัย					✓	✓	
74	นิเทศติดตามการทำวิจัยของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
75	จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา				✓	✓	✓	
76	กำหนดระยะการทำวิจัยให้แล้วเสร็จไว้อย่างชัดเจน	✓	✓		✓	✓	✓	
77	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาที่พบระหว่างนิเทศการวิจัย	✓			✓	✓	✓	
78	มีตัวอย่างงานวิจัยที่มีคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
79	ใช้การวิจัยในการปฏิรูปการศึกษา				✓		✓	
80	ใช้การวิจัยในการแก้ปัญหาของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
81	ผู้บริหารจัดให้มีการแสดงนิทรรศการในโรงเรียนเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย			✓	✓	✓	✓	✓
82	แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงงานวิจัยให้มีคุณภาพมากขึ้น				✓		✓	✓
83	ลดภาระงานเพื่อให้มีเวลาทำวิจัย	✓				✓		✓
84	ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมการวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
85	ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวิจัย	✓	✓	✓		✓		
86	บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำวิจัย		✓	✓		✓	✓	
87	ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้นโยบายส่งเสริมการวิจัย	✓	✓		✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 9,10,11 และ 12 พบว่าข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำมาสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การได้ 125 ข้อ และข้อคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนได้ 87 ข้อ และเมื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความตรงเชิงเนื้อหาโดย

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์(index of item-objective congruence:IOC)ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อคำถามเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การได้ 95 ข้อ และข้อคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน 54 ข้อ และนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 12 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และพนักงานครูเทศบาล รวมทั้งสิ้น 48 คน นำมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค(Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น(reliability) เท่ากับ .982 หมายถึงแบบสอบถามมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปเก็บข้อมูลในลำดับต่อไป

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนเทศบาลที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาครบชั้นเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 83 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับครบถ้วนสมบูรณ์กลับคืน 79 โรงเรียน จำนวน 316 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.18นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยายดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงานและประสบการณ์ในการทำงานวิจัย โดยการแจกแจงความถี่(frequency) และค่าร้อยละ(percentage) มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 13 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการฯ ฝ่ายวิชาการ		หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้		พนักงานครูเทศบาล		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ										
	- ชาย	46	58.23	31	39.24	10	12.66	20	25.32	107	33.86
	- หญิง	33	41.77	48	60.76	69	87.34	59	74.68	209	66.14
รวม		79	100.00	79	100.00	79	100.00	79	100.00	316	100.00
2	อายุ										
	- ต่ำกว่า 30 ปี	0	0	2	2.53	7	8.86	5	6.33	14	4.43
	- 30 – 35 ปี	0	0	9	11.39	24	30.38	24	30.38	57	18.04
	- 36 – 40 ปี	1	1.27	11	13.92	10	12.66	14	17.72	36	11.39
	- 41 – 45 ปี	1	1.27	8	10.13	9	11.39	4	5.06	22	6.96
	- 46 – 50 ปี	10	12.66	13	16.46	10	12.66	12	15.19	45	14.24
	- 51 ปีขึ้นไป	67	84.81	36	45.57	19	24.05	20	25.32	142	44.94
รวม		79	100.00	79	100.00	79	100.00	79	100.00	316	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด										
	- ปริญญาตรี	24	30.38	17	21.52	48	60.76	48	60.76	137	43.35
	- ปริญญาโท	55	69.62	62	78.48	31	39.24	31	39.24	179	56.65
	- ปริญญาเอก	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
รวม		79	100.00	79	100.00	79	100.00	79	100.00	316	100.00
4	ประสบการณ์ในการทำงาน										
	- ต่ำกว่า 5 ปี	0	0	5	6.33	2	2.53	13	16.46	20	6.33
	- 5 – 10 ปี	0	0	9	11.39	32	40.51	26	32.91	67	21.2
	- 11 – 15 ปี	7	8.86	33	41.77	10	12.66	10	12.66	60	18.99
	- 16 - 20 ปี	27	34.18	11	13.92	12	15.19	3	3.8	53	16.77
	- 21 – 25 ปี	21	26.58	10	12.66	3	3.8	2	2.53	36	11.39
	- 25 ปีขึ้นไป	24	30.38	11	13.92	20	25.32	25	31.65	80	25.32
รวม		79	100.00	79	100.00	79	100.00	79	100.00	316	100.00

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการฯฝ่ายวิชาการ		หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้		พนักงานครูเทศบาล		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์ในการทำงานวิจัย										
	- ไม่เคยทำงานวิจัย	12	15.19	3	3.8	2	2.53	15	18.99	32	10.13
	- ทำงานวิจัยภาคเรียนละ 1 เรื่อง	10	12.66	16	20.25	43	54.43	31	39.24	100	31.64
	- ทำงานวิจัยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง	27	34.18	42	53.16	30	37.97	27	34.18	126	39.87
	- อื่นๆ	30	37.97	18	22.79	3	3.8	6	7.59	57	18.04
	-ไม่ระบุ	0	0	0	0	1	1.27	0	0	1	0.32
รวม		79	100.00	79	100.00	79	100.00	79	100.00	316	100.00

จากตารางที่ 13 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และพนักงานครูเทศบาล รวมทั้งสิ้น จำนวน 316 คน เป็นเพศชาย 107 คน คิดเป็นร้อยละ 33.86 เป็นเพศหญิง 209 คน คิดเป็นร้อยละ 66.14ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 46คน คิดเป็นร้อยละ 58.23 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และพนักงานครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงพบว่ากลุ่มที่มีสัดส่วน เพศหญิงสูงสุดคือ กลุ่มหัวหน้าสาระการเรียนรู้เป็นเพศหญิง จำนวน 69คน คิดเป็นร้อยละ87.34 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษามีอายุในช่วง 51ปีขึ้นไปมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 84.81 และไม่ปรากฏว่ามีกลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี เป็นที่น่าสังเกตว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และพนักงานครูเทศบาลมีช่วงอายุ 30-35 ปีมีจำนวนเท่ากันคือ 24 คน คิดเป็นร้อยละ 30.38 และเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุด ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี 137 คน คิดเป็นร้อยละ 43.35 ระดับปริญญาโทจำนวน 179คน คิดเป็นร้อยละ 56.65 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการจบการศึกษาระดับปริญญาโทสูงสุด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 74.48 และไม่พบผู้ตอบแบบสอบถามสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 16-20 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ34.18 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่ามีประสบการณ์มากที่สุดอยู่

ในช่วง 25ปีขึ้นไป จำนวน 80คน คิดเป็นร้อยละ25.32 ประสบการณ์น้อยที่สุดอยู่ในช่วงต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.33 ประสบการณ์ในการทำงานวิจัยสำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนใหญ่ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 37.97 ทำงานวิจัยเป็นระยะไม่สามารถระบุช่วงเวลาที่ชัดเจนได้ ทำผลงานวิชาการเพื่อขอวิทยฐานะและทำงานวิจัยประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการส่วนใหญ่ทำวิจัยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง จำนวน 42คน คิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และพนักงานครูเทศบาลนั้นส่วนใหญ่ทำวิจัยภาคเรียนละ 1 เรื่อง จำนวน 43 คน และ 31คน ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 54.43 และ39.24 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานวิจัยปีการศึกษาละ1เรื่องจำนวน126คนคิดเป็นร้อยละ 39.87 พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยทำงานวิจัยจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.13 และมีประสบการณ์ในการทำวิจัยด้านอื่นๆ ได้แก่ ทำงานวิจัยเป็นระยะๆระบุช่วงเวลาที่แน่นอนไม่ได้ เป็นผู้ช่วยนักวิจัย ทำงานวิจัยระดับปริญญาโท และทำงานวิจัยเพื่อขอวิทยฐานะ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 18.04

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์(Best) n=79

ข้อ	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับ
1	ท่านทุ่มเทเวลาในการทำงานให้กับโรงเรียนอย่างเต็มที่	4.51	0.29	มาก
2	ท่านปรารถนาทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ	4.59	0.27	มาก
3	ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน	4.42	0.39	มาก
4	ท่านจะทำงานในโรงเรียนนี้ตลอดไป	4.10	0.50	มาก
5	ท่านภาคภูมิใจกับโรงเรียนแห่งนี้	4.36	0.39	มาก
6	ท่านภูมิใจกับความสำเร็จของโรงเรียนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากร	4.38	0.34	มาก
7	ท่านพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.23	0.35	มาก
8	ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร	4.50	0.32	มาก
9	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานตามนโยบาย	4.15	0.37	มาก
10	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน	4.08	0.45	มาก
11	ท่านมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจงานของโรงเรียน	4.03	0.46	มาก
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมการแก้ปัญหาของโรงเรียน	4.06	0.47	มาก
13	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน	4.11	0.43	มาก
14	ผู้บริหารให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.11	0.44	มาก
15	ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับผลที่เกิดจากการกระทำร่วมกัน	4.10	0.39	มาก
16	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรตามภาระหน้าที่และโอกาส	4.21	0.40	มาก
17	ท่านมีอำนาจตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดจากงานที่ได้รับมอบหมาย	4.05	0.36	มาก
18	ท่านมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.10	0.38	มาก
19	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	4.07	0.46	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ) n=79

ข้อ	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
20	ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย	4.11	0.49	มาก
21	ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจให้บุคลากรทราบถึงพฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน	4.09	0.43	มาก
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันฝ่ายบริหาร	4.13	0.41	มาก
23	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน	4.20	0.45	มาก
24	ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.05	0.47	มาก
25	ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด	4.45	0.32	มาก
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเพียรพยายามทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.17	0.44	มาก
27	ผู้บริหารให้รางวัล(ชมเชยให้กำลังใจ ค่าตอบแทนฯลฯ) เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้	3.89	0.57	มาก
28	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน	4.03	0.48	มาก
29	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	4.10	0.43	มาก
30	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและอธิบายให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	4.01	0.43	มาก
31	ก่อนเริ่มปฏิบัติงานในกิจกรรมใหม่ๆผู้บริหารจะอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.92	0.52	มาก
32	ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลและแจ้งให้บุคลากรทราบ	3.84	0.52	มาก
33	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมศ.	4.17	0.48	มาก
34	ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียน	4.09	0.48	มาก
35	ท่านมีความสุขกับการทำงาน	4.16	0.47	มาก
36	ท่านมีความอดทนในการทำงานอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ	4.32	0.42	มาก
37	ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย	4.44	0.36	มาก
38	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลที่ตามมา	4.19	0.45	มาก
39	ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ	4.23	0.43	มาก
40	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคและนโยบายปัจจุบัน	4.11	0.48	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ) n=79

ข้อ	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับ
41	ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการทำงานหลายวิธีเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.16	0.46	มาก
42	ผู้บริหารรักษาค่านิยมแนวปฏิบัติที่ทำให้งานประสบความสำเร็จจนเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน	4.03	0.48	มาก
43	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำของโรงเรียนในการทำงานให้สำเร็จ	4.21	0.49	มาก
44	ผู้บริหารมักพูดโน้มน้าวให้ครูยอมรับเป้าหมายการทำงานและปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ	4.04	0.50	มาก
45	ผู้บริหารสำรวจความคิดเห็นของครูที่มีต่อการดำเนินการนโยบายใหม่ๆในโรงเรียน	3.85	0.53	มาก
46	ผู้บริหารศึกษาปัญหาของการดำเนินการตามเป้าหมายก่อนมีการปฏิบัติงานจริง	3.94	0.53	มาก
47	ผู้บริหารสำรวจความต้องการของครูที่มีต่อการปฏิบัติงาน	3.84	0.50	มาก
48	ผู้บริหารสำรวจและค้นหาความเสี่ยงภายในหน่วยงาน	3.65	0.52	มาก
49	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันวางแผนการบริหารความเสี่ยง	3.72	0.55	มาก
50	ผู้บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลกระทบต่อบุคลากรน้อยที่สุด	3.91	0.49	มาก
51	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.07	0.47	มาก
52	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้	4.19	0.43	มาก
53	ผู้บริหารจัดคอมพิวเตอร์มาช่วยรวบรวมจัดเก็บและจัดการข้อมูลของโรงเรียน	3.86	0.57	มาก
54	ท่านสามารถนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงเรียนไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจในเวลาอันรวดเร็วและถูกต้อง	3.76	0.53	มาก
55	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งโรงเรียน	4.01	0.46	มาก
56	ท่านสามารถประสานงานกับฝ่ายต่างๆในโรงเรียนได้อย่างรวดเร็วทั่วถึงและถูกต้อง	4.02	0.44	มาก
57	ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ	3.92	0.52	มาก
58	ผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจบุคลากรผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีในโรงเรียน	3.81	0.53	มาก
59	ผู้บริหารใช้การเจรจาเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.05	0.46	มาก
60	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ	4.16	0.47	มาก
61	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในชั้นเรียน	4.23	0.48	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ) n=79

ข้อ	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับ
62	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันทำวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.80	0.59	มาก
63	ผู้บริหารและบุคลากรนำผลการวิจัยใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา	3.78	0.57	มาก
64	การบริหารและการจัดกิจกรรมต่าง ๆของโรงเรียนคำนึงถึงความเหมาะสมทางเพศ	3.94	0.51	มาก
65	บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าเท่าเทียมกัน	4.08	0.50	มาก
66	โรงเรียนจัดหลักสูตรตามความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง	3.94	0.50	มาก
67	ท่านพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	4.17	0.43	มาก
68	ท่านมีเป้าหมายให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้รับการยอมรับจากชุมชน	4.29	0.43	มาก
69	ท่านเปิดกว้างทางความคิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจ	4.29	0.39	มาก
70	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน	3.93	0.48	มาก
71	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างทีมงานและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.10	0.47	มาก
72	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนที่เกิดระหว่างการปฏิบัติงานได้	3.94	0.39	มาก
73	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้าและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน	3.97	0.43	มาก
74	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป	3.96	0.49	มาก
75	ผู้บริหารให้การนิเทศบุคลากรโดยตรวจบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน	3.91	0.53	มาก
76	โรงเรียนสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อผลการจัดการศึกษา	3.86	0.54	มาก
77	ท่านพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด	3.98	0.45	มาก
78	ผู้บริหารประชุมบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาก่อนดำเนินการแก้ไข	3.99	0.51	มาก
79	ผู้บริหารแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ	4.03	0.45	มาก
80	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรฝึกอบรมเพื่อนำความรู้ไปพัฒนางานในหน้าที่	4.15	0.48	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ) n=79

ข้อ	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับ
81	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู	4.01	0.47	มาก
82	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเกณฑ์และวิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.86	0.50	มาก
83	ผู้บริหารและครูร่วมกันทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานใหม่	3.87	0.49	มาก
84	ผู้บริหารกำหนดวิธีจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย	3.37	0.70	ปานกลาง
85	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล	4.10	0.40	มาก
86	ผู้บริหารกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของงานไว้ในแผนปฏิบัติงาน	4.05	0.46	มาก
87	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดระยะเวลาในแผนงานโดยคำนึงถึงการใช้เวลาอย่างคุ้มค่า	4.06	0.45	มาก
88	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดโครงการเพื่อสะดวกในการประเมินผล	4.07	0.38	มาก
89	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสร่วมกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.09	0.46	มาก
90	ผู้บริหารให้ความไว้วางบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.11	0.45	มาก
91	ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากร	4.02	0.56	มาก
92	ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.39	0.32	มาก
93	ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	4.12	0.42	มาก
94	ผู้บริหารไม่ก้าวก่ายสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรในโรงเรียน	4.24	0.42	มาก
95	ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน	4.27	0.38	มาก
สรุป		4.07	0.46	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าโดยภาพรวมของข้อคำถามเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การทั้งหมด 95 ข้อ สรุปความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$=4.07,S.D.=0.46)มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) อยู่ระหว่าง 3.37–4.49 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยบุคลากรผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และพนักงานครูเทศบาลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมาก ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารกำหนดวิธีจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายมีค่าเฉลี่ย($\overline{X}$)=3.37และ

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)=0.70 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านปรารถนาทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ย($\overline{X}$)=4.59 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)=0.27

2.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนพิจารณาจากค่าเฉลี่ย($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนโดยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์(Best)

n=79

ข้อ	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารจัดฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน	3.64	0.62	มาก
2	ผู้บริหารจัดอบรมให้ความรู้พัฒนาทักษะการทำวิจัยในระดับที่สูงขึ้น	3.46	0.63	มาก
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองหรือศึกษาต่อ	4.11	0.43	มาก
4	ผู้บริหารใช้การทำวิจัยเป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาความดีความชอบ	3.40	0.64	ปานกลาง
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ	3.96	0.52	มาก
6	ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการทำวิจัย กับเพื่อนครูในโรงเรียน	3.52	0.69	มาก
7	ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบนโยบายส่งเสริมการวิจัย	3.71	0.57	มาก
8	ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียนเช่นการประเมินหลักสูตร การประเมินโครงการ ฯลฯ	3.84	0.55	มาก
9	ผู้บริหารและบุคลากรนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนางาน	3.76	0.56	มาก
10	ผู้บริหารแนะนำให้ครูนำข้อมูลจากบันทึกหลังสอนไปกำหนดเป็นปัญหาการวิจัย	4.00	0.55	มาก
11	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปวางแผนจัดการเรียนการ	4.02	0.56	มาก
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา	3.88	0.56	มาก
13	ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูนำเสนอผลงานวิจัย	3.21	0.76	ปานกลาง
14	ผู้บริหารจัดพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย	3.02	0.75	ปานกลาง
15	ผู้บริหารจัดให้มีการแสดงนิทรรศการในโรงเรียน เพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย	3.23	0.74	ปานกลาง

ตารางที่ 15 (ต่อ) n=79

ข้อ	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
16	ผู้บริหารทำวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาปัญหาของโรงเรียน	3.35	0.66	ปานกลาง
17	ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน	3.53	0.64	มาก
18	ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง	3.66	0.59	มาก
19	ผู้บริหารจัดหาตัวอย่างการเขียนรายงานวิจัย และอธิบายอย่างชัดเจน	3.42	0.64	ปานกลาง
20	ผู้บริหารมอบหมายให้ครูทำวิจัยโดยคำนึงถึงความรู้พื้นฐานการทำวิจัยของครู	3.63	0.60	มาก
21	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนครูแสดงความคิดเห็นต่อผลงานวิจัยตามหลักวิชาการ	3.54	0.67	มาก
22	ผู้บริหารจัดประชุมวิชาการเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ	3.27	0.72	ปานกลาง
23	ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูลบัญชีรายชื่องานวิจัยของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.29	0.76	ปานกลาง
24	ผู้บริหารจัดห้องสมุดของโรงเรียนมีหนังสือตำราการวิจัยที่ทันสมัยไว้บริการบุคลากรที่ทำวิจัย	3.02	0.74	ปานกลาง
25	โรงเรียนมีแหล่งค้นคว้าอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอกับผู้ใช้งาน	3.47	0.71	ปานกลาง
26	ผู้บริหารจัดเก็บรายงานวิจัยในชั้นเรียนและรายงานวิจัยของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำมาใช้	3.40	0.75	ปานกลาง
27	ผู้บริหารชี้แจงประโยชน์ของการทำงานวิจัยให้บุคลากรทราบ	3.71	0.57	มาก
28	ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรที่ทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง	3.72	0.57	มาก
29	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยทุกคน	4.01	0.57	มาก
30	ผู้บริหารสำรวจปัญหาการทำวิจัยของบุคลากร	3.53	0.62	มาก
31	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำวิจัย	3.79	0.64	มาก
32	ผู้บริหารแจ้งให้ที่ประชุมทราบทุกครั้งที่มีบุคลากรได้รับรางวัลด้านการวิจัย	3.51	0.80	มาก
33	ผู้บริหารและบุคลากรให้การยอมรับครูที่ทำงานวิจัย	3.84	0.50	มาก
34	ผู้บริหารแจ้งให้ครูทราบถึงสาระสำคัญของการทำงานวิจัยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ	3.66	0.58	มาก
35	ผู้บริหารกล่าวถึงความสำคัญของการทำวิจัยในการประชุมบุคลากรเสมอ	3.74	0.59	มาก
36	ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนบุคลากรในการทำงานวิจัย	3.56	0.67	มาก
37	ผู้บริหารจัดหางบประมาณสนับสนุนบุคลากรที่ทำงานวิจัย	3.41	0.77	ปานกลาง

ตารางที่ 15 (ต่อ) n=79

ข้อ	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับ
38	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเสนอโครงการวิจัยเพื่อขออนุมัติงบประมาณตามแผนพัฒนา	3.49	0.65	ปานกลาง
39	ผู้บริหารติดต่ออาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นพี่เลี้ยงการทำวิจัย	3.08	0.81	ปานกลาง
40	ผู้บริหารกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง	3.64	0.67	มาก
41	คณะครูทำงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในชั้นเรียนจนเป็นกิจกรรมปกติ	3.68	0.67	มาก
42	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์สภาพปัญหาในชั้นเรียนเพื่อนำไปกำหนดปัญหาในการทำวิจัยในชั้นเรียน	3.80	0.55	มาก
43	ผู้บริหารจัดกลุ่มการทำวิจัยโดยให้ครูที่มีปัญหาเหมือนกันรวมกลุ่มการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเดียวกัน	3.41	0.67	ปานกลาง
44	ผู้บริหารแต่งตั้งทีมวิจัยทำวิจัยระดับโรงเรียน	3.16	0.75	ปานกลาง
45	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครองชุมชนมีส่วนร่วมในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน	3.15	0.78	ปานกลาง
46	ผู้บริหารและบุคลากรทำวิจัยทดลองการใช้สื่อนวัตกรรมก่อนนำไปใช้จริง	3.27	0.68	ปานกลาง
47	คณะครูและผู้บริหารทำวิจัยเพื่อสำรวจข้อมูลของโรงเรียนที่ต้องการทราบ	3.31	0.69	ปานกลาง
48	ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันวางแผนส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	3.45	0.69	ปานกลาง
49	ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนอนุมัติให้ครูทำวิจัย	3.33	0.69	ปานกลาง
50	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันดำเนินการตามแผนส่งเสริมการวิจัยของโรงเรียน	3.43	0.68	ปานกลาง
51	ผู้บริหารกำกับติดตามการทำวิจัยของครูเป็นระยะ	3.48	0.70	ปานกลาง
52	ผู้บริหารสรุปข้อบกพร่องของการดำเนินการและแก้ไขในการวางแผนส่งเสริมการวิจัยปีต่อไป	3.42	0.71	ปานกลาง
53	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากกอง/สำนักการศึกษาในการให้ส่งเสริมการวิจัย	3.33	0.68	ปานกลาง
54	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากโรงเรียนอื่นในการส่งเสริมการวิจัย	3.24	0.74	ปานกลาง
สรุป		3.53	0.65	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าโดยภาพรวมของข้อคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนทั้ง 54 ข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$=3.53,S.D.=0.65) มีค่าเฉลี่ย($\overline{X}$)อยู่ระหว่าง3.02–4.11 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ

สถานศึกษาฝ่ายวิชาการ พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และพนักงานครูเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมาก ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารจัดห้องสมุดที่มีหนังสือตำราการวิจัยที่ทันสมัยไว้บริการบุคลากรที่ทำวิจัย และผู้บริหารจัดพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)=3.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) =0.74 และ0.75 ตามลำดับ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองหรือศึกษาต่อมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)=4.11และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)=0.43

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะข้อมูลเพิ่มเติมสรุปได้ดังนี้ เนื่องจากโรงเรียนเทศบาลอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนัก/กองการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ศึกษานิเทศก์และนักวิชาการศึกษา ควรมีบทบาทในการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และควรมีการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของคณะบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิจากทุกภาคส่วนในชุมชน แม้ว่าในปัจจุบันมีคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนจากหลายภาคส่วนเข้ามาร่วมตัดสินใจทางการศึกษาในนามของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ในภาคปฏิบัติยังพบว่าในบางโรงเรียนยังขาดนโยบายในการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่ชัดเจน ส่งผลให้มีการดำเนินการวิจัยอยู่ในระดับที่ควรพัฒนา ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนคือสำนัก/กองการศึกษาควรทำหน้าที่ประสานความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจดำเนินการในรูปของสภาการศึกษาเทศบาล ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย เป้าหมายที่วัดได้เชิงปริมาณ และเป็นคณะทำงานที่ติดตาม รวมทั้งประเมินคุณภาพงานวิจัยของโรงเรียน ได้แก่งานวิจัยสถาบันและงานวิจัยในชั้นเรียน นอกจากนี้ยังเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณภาพงานวิจัยให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ใกล้เคียงกันของโรงเรียนเทศบาลร่วมสังกัด ความร่วมมือทางวิชาการเพื่อการวิจัยและนำผลวิจัยไปใช้จะเป็นการพัฒนาคุณภาพนักเรียนในที่สุด

กล่าวโดยสรุปการส่งเสริมการวิจัยเป็นการดำเนินการที่ต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ระดับนโยบาย ความสำเร็จของการดำเนินงานจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงของเทศบาล ในการกำหนดนโยบาย อนุมัติงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ กำกับติดตามและจัดกิจกรรมแสดงเผยแพร่ผลงานวิจัย สนับสนุนการนำผลการวิจัยไปใช้

2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 “องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน” คำถามการวิจัยข้อที่1“องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไร” และสมมติฐานการวิจัยข้อที่1“องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เป็นพหุองค์ประกอบ” ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยจัดกระทำข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.5.1 ทดสอบความเหมาะสม ความเพียงพอ และแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบสองค่าคือ

1) ค่าKMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)ต้องมีค่ามาก (เข้าใกล้1) และ 2) ค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานของ Bartlett’s Test of Sphericity:

H_0 : ตัวแปรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กัน

โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square และการมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 (Sig $\leq$ 0.05) ว่ายอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน[1] ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett’s Test ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.962
Bartlett’s Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	30456.089
	Df	4465
	Sig.	.000

[1] John W. Best and James V. Kahn, Research in Education, 10th ed. (Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006), 407.

จากตารางที่ 16 แสดงผลการทดสอบKMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO)ของข้อมูลเท่ากับ.962หมายถึงตัวแปรทั้ง 95ตัวแปรของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นข้อมูลที่มีความเหมาะสมเพียงพออยู่ในระดับดีมาก สามารถใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ(factor analysis) เนื่องจากค่าKMO มากกว่า 0.9หมายถึงข้อมูลมีความเหมาะสมในการใช้การวิเคราะห์ปัจจัยอยู่ในระดับดีมาก[2]และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบ Bartlett's Testof Sphericity พบว่ามีค่าChi-Square=30456.089 ค่าSignificance=.000 ซึ่งน้อยกว่า.05จึงปฏิเสธH_0และยอมรับH_1หมายถึงแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การทั้ง 95 ข้อมีความสัมพันธ์กันเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ตัวประกอบ(factor analysis)เช่นกัน

2.5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนนี้ดำเนินการโดยกำหนดเกณฑ์ คือ ค่าไอเกน(Eigenvalues)มากกว่า 1[3] ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading)มากกว่า 0.6[4]และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบ(Factor Extraction)ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด(Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวริแมกซ์(Varimax) พบว่าตัวแปรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบดังตารางที่ 17

---

[2] H.F. Kaiser and J. Rice,"Little Jiffy Mark IV,"Educational and Psychological Measurement, 34, 1974: 111-117 in กัลยา วานิชย์บัญชา, การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร (กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสารจำกัด, 2548), 262.

[3] Andrew Laurence Comrey and Howard Bing Lee, "Distortions in commonly used factor analytic procedure," Multivariate Behavioral Research, 14,1979, 301-321.in Steven P. Reise, Andrew L. Comrey and Niels G. Waller, Factor Analysis and Scale Revision" Psychological Assessment, 12, 3, 2000, 291.

[4] Barbara G. Tabachnik, and Linda S.Fidell,,Using Multivariate Statistics, (Boston: Allyn and Bacon, 2001) in Anna .B. Costello and Jason W. Osborne, "Best Practices in Exploratory Factor Analysis:four Recommendations for Getting the Most Form Your Analysis,"Psychological Assessment 10, 7, (July 2005) : 4.

ตารางที่ 17 องค์ประกอบ ค่าร่วมกัน ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน (n=316)

องค์ประกอบ (Component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative % variance)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative % variance)
1	46.236	48.670	48.670	18.338*	19.303	19.303
2	4.417	4.650	53.320	14.760*	15.536	34.839
3	3.175	3.343	56.662	6.272*	6.602	41.442
4	2.061	2.170	58.832	4.643	4.888	46.329
5	1.902	2.002	60.834	4.576*	4.817	51.146
6	1.736	1.828	62.662	4.565	4.805	55.951
7	1.576	1.659	64.320	4.137*	4.355	60.306
8	1.416	1.491	65.811	2.919	3.073	63.379
9	1.335	1.405	67.216	1.971	2.075	65.454
10	1.230	1.295	68.511	1.756	1.849	67.303
11	1.139	1.199	69.710	1.576	1.659	68.962
12	1.099	1.157	70.867	1.486	1.565	70.526
13	1.066	1.122	71.989	1.247	1.313	71.839
14	1.013	1.066	73.055	1.155	1.216	73.055

*องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปร ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) 0.6 ขึ้นไป

จากตารางที่ 17 แสดงองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ พบว่าองค์ประกอบมีค่าไอเก็นมากกว่า1 มี14องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนแล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ72.536 เมื่อหมุนแกนแล้วพบว่าองค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ค่าไอเกน(Eigenvalues)มากกว่า 1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading)มากกว่า 0.6 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไป มี 5 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรกมีค่าไอเก็นสูงสุดเท่ากับ18.338สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ19.303และองค์ประกอบอื่นๆ มีค่าไอเกนและความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดลดลงตามลำดับ และองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือองค์ประกอบที่1-5 สามารถอธิบาย

ความแปรปรวนทั้งหมดเท่ากับ51.146(19.303+15.536+6.602+4.888+4.817)ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮาบิง(Habing)กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบที่ดีควรอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้อย่างน้อยที่สุดร้อยละ 50 จึงเหมาะสมในการนำไปใช้ได้ [5]

น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนและตั้งชื่อองค์ประกอบ แสดงไว้ในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 1 (Factor X1): “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	OCC24	ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	0.729
2	OCC23	ผู้บริหารของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน	0.728
3	OCC28	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน	0.725
4	OCC26	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเพียรพยายามทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.706
5	OCC33	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมศ.	0.706
6	OCC30	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และอธิบายให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	0.705
7	OCC21	ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจให้บุคลากรทราบถึงพฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน	0.704
8	OCC34	ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียน	0.696
9	OCC14	ผู้บริหารให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน	0.683
10	OCC31	ก่อนเริ่มปฏิบัติงานในกิจกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารจะอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.666
11	OCC40	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคและนโยบายปัจจุบัน	0.664
12	OCC39	ท่านมีความอดทนในการทำงานอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ	0.661
13	OCC38	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลที่ตามมา	0.661
14	OCC43	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำของสถานศึกษาในการทำงานให้สำเร็จ	0.660
15	OCC20	ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย	0.649
16	OCC42	ผู้บริหารรักษาค่านิยม แนวปฏิบัติที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ จนเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน	0.642

[5] Brain Habing, Exploratory Factor Analysis [online], accessed 4 October 2011. Available from http://www.stat.sc.edu/~habing/courses/530EFA.pdf

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
17	OCC29	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	0.637
18	OCC41	ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการทำงานหลายวิธีเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	0.635
19	OCC22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งกันและกัน	0.630
20	OCC27	ผู้บริหารให้รางวัล(ชมเชย ให้กำลังใจ ค่าตอบแทนฯลฯ) เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้	0.625
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	18.338
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน(percent of variance)	19.303

จากตารางที่ 18 พบว่าองค์ประกอบ(Factor X1)เป็นไปตามเกณฑ์ คือค่าไอเกนมากกว่า 1และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง.625-.729องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปร 20 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ18.338 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 19.303 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปร“ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ”มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ.729 และตัวแปร“ผู้บริหารให้รางวัล (ชมเชย ให้กำลังใจ ค่าตอบแทนฯลฯ) เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้”มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ.625 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปร ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 ว่า“ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 2 (Factor X2): “การนิเทศและประเมินผล”

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	OCC83	ผู้บริหารและครูร่วมกันทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานใหม่	0.733
2	OCC76	ผู้บริหารสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อผลการจัดการศึกษา	0.704
3	OCC82	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเกณฑ์และวิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	0.695
4	OCC84	ผู้บริหารกำหนดวิธีจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย	0.660
5	OCC75	ผู้บริหารให้การนิเทศบุคลากรโดยตรวจบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน	0.641

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
6	OCC73	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้า และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน	0.639
7	OCC74	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป	0.621
8	OCC78	ผู้บริหารประชุมบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาก่อนดำเนินการแก้ไข	0.620
9	OCC79	ผู้บริหารแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ	0.617
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	14.760
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน(percent of variance)	15.536

จากตารางที่ 19 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 9 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.617-.733 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ14.760 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ15.536 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า “ผู้บริหารและครูร่วมกันทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานใหม่”มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ.733 และตัวแปร “ผู้บริหารแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ.617 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อว่า “การนิเทศและประเมินผล

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 3 (Factor X3): “ความผูกพัน”

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	OCC1	ท่านทุ่มเทเวลาในการทำงานให้กับหน่วยงานของท่านอย่างเต็มที่	0.797
2	OCC8	ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร	0.728
3	OCC2	ท่านปรารถนาทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ	0.711
4	OCC37	ท่านมีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย	0.658
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	6.272
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน(percent of variance)	0.602

จากตารางที่ 20 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.658-.797มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 6.272 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 0.602 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า “ท่านทุ่มเทเวลาในการทำงานให้กับหน่วยงานของท่านอย่างเต็มที่”มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด

คือ.797 และตัวแปร “ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .658 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อว่า“ความผูกพัน”

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 4 (Factor X4): “การมีส่วนร่วม”

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	OCC11	ท่านมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจงานของโรงเรียน	.774
2	OCC10	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน	.760
3	OCC12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้เข้าร่วมการแก้ปัญหาของโรงเรียน	.660
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	4.576
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน(percent of variance)	4.817

จากตารางที่ 21 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .660-.774 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 4.576 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ4.817 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า“ท่านมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจงานของโรงเรียน”มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ.774 และตัวแปร “ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้เข้าร่วมการแก้ปัญหาของโรงเรียน” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .660 ผู้วิจัยพิจารณาแล้วจึงตั้งชื่อว่า“การมีส่วนร่วม”

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 5 (Factor X5): “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	OCC67	ท่านพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	.643
2	OCC68	ท่านเปิดกว้างทางความคิด รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจ	.609
3	OCC69	ท่านมีเป้าหมายให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากชุมชน	.605
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	4.137
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน(percent of variance)	4.355

จากตารางที่ 22 พบว่าองค์ประกอบที่5อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.605-.643 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 4.137และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.355 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

“ท่านพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง”มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ.643 และตัวแปร “ท่านมีเป้าหมายให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากชุมชน” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ.605 ผู้วิจัยพิจารณาแล้วจึงตั้งชื่อว่า“องค์กรแห่งการเรียนรู้”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สรุปองค์ประกอบดังตารางที่ 23

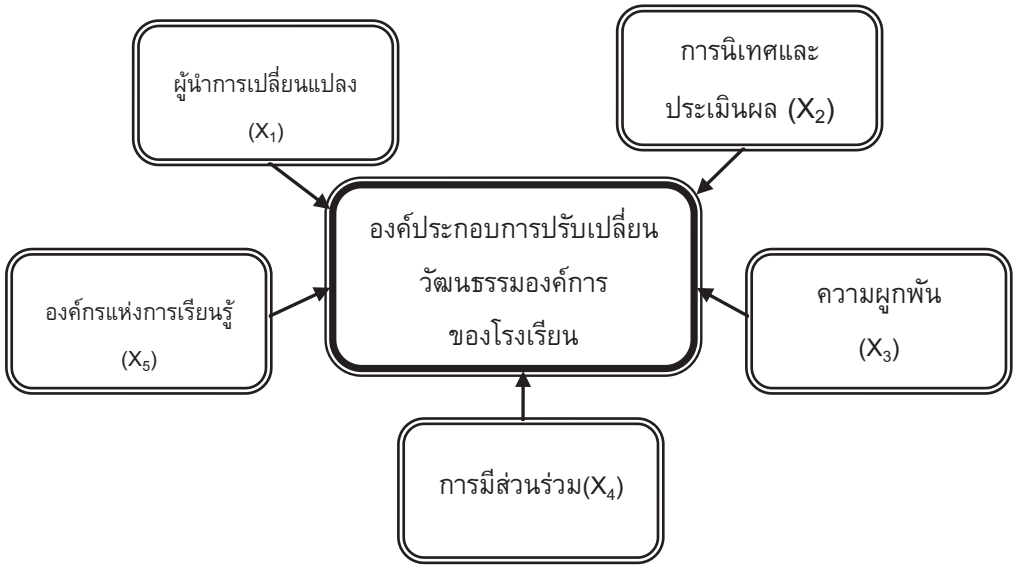
ตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

องค์ประกอบที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20	.625 - .729
2	การนิเทศและประเมินผล	9	.617 - .733
3	ความผูกพัน	4	.658 - .797
4	การมีส่วนร่วม	3	.660 - .774
5	องค์กรแห่งการเรียนรู้	3	.605 - .643
รวม		39	.605 - .797

จากตารางที่ 23 แสดงองค์ประกอบที่ 1ชื่อ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.625-.729 องค์ประกอบที่2 ชื่อ“การนิเทศและประเมินผล” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.617-.733 องค์ประกอบที่ 3ชื่อ “ความผูกพัน” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .658-.797 องค์ประกอบที่ 4 ชื่อ “การมีส่วนร่วม”มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.660-.774 และองค์ประกอบที่ 5 ชื่อ“องค์กรแห่งการเรียนรู้” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .605-.643 รวมจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบทั้งสิ้น 39 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .605-.797

2.6 สรุปองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สรุปองค์ประกอบได้ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

จากแผนภูมิที่ 7 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.องค์ประกอบ” ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ประกอบด้วย ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเพียรพยายามทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมศ. ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และอธิบายให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน ชี้แจงและทำความเข้าใจให้บุคลากรทราบถึงพฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากบุคลากร ให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือบุคลากร ก่อนเริ่มปฏิบัติงานในกิจกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารจะอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคและนโยบายปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรมีความอดทนในการทำงานอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลที่ตามมา เป็นผู้นำของโรงเรียนในการทำงานให้สำเร็จ ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ผู้บริหารรักษาค่านิยม แนวปฏิบัติที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ จนเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการทำงานหลายวิธีเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งกันและกันและผู้บริหารให้รางวัล(ชมเชย ให้กำลังใจ ค่าตอบแทนฯลฯ) เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2. องค์ประกอบที่ 2“การนิเทศและประเมินผล” ประกอบด้วย ผู้บริหารและครูร่วมกันทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานใหม่ สำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อผลการจัดการศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเกณฑ์และวิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดวิธีจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ผู้บริหารให้การนิเทศบุคลากรโดยตรวจบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้า ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป ผู้บริหารประชุมบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาก่อนดำเนินการแก้ไขและแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ

3.องค์ประกอบที่ 3 “ความผูกพัน” ประกอบด้วย การทุ่มเทเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร ความปรารถนาทำงานในโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถและมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย

4.องค์ประกอบที่ 4”การมีส่วนร่วม” ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ร่วมแก้ไขปัญหาของโรงเรียน

5. องค์ประกอบที่ 5“องค์กรแห่งการเรียนรู้” ประกอบด้วย การพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เปิดกว้างทางความคิด การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจ และมีเป้าหมายให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากชุมชน

2.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 “เพื่อทราบองค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน” คำถามการวิจัยข้อที่ 2“องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนเป็นอย่างไร” และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2“องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เป็นพหุองค์ประกอบ” ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ(exploratory factor analysis)โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยจัดกระทำข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.7.1 ทดสอบความเหมาะสม ความเพียงพอ และแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบสองค่าคือ

1) ค่าKMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)ต้องมีค่ามาก (เข้าใกล้1) และ

2) ค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานของ Bartlett's Test of Sphericity:

H_0 : ตัวแปรการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน

โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square และการมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 (Sig $\leq$ 0.05) ว่ายอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's Test ขององค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.973
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	21294.575
	Df	1431
	Sig.	.000

จากตารางที่24พบว่าKMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) มีค่าเท่ากับ.973 แสดงถึงความเหมาะสมและเพียงพอของข้อมูลสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมาก ประกอบกับการทดสอบBartlett's Testof Sphericityมีค่าChi-Square=21294.575 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 (sig<0.05)ซึ่งปฏิเสธ H_0 และยอมรับH_1แสดงว่าแมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนทั้งหมด 54 ตัวแปร ดำเนินการโดยกำหนดเกณฑ์ คือ1)ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)มากกว่า 0.6ขึ้นไป 2) ค่าไอเกน(Eigenvalues)มากกว่า 1ตามเกณฑ์ของไกเซอร์(Kaiser's Criterion)[6]และ 3)มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไป[7] เมื่อ

[6] H.F.Kaiser, The application of electronic computers to factor analysis, Educational and Psychological Measurement, 20 (January 1960): 141-151.

วิเคราะห์ตามเกณฑ์ดังกล่าวได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร

องค์ประกอบ (Component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ(% of variance)	ความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative % variance)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative % variance)
1	33.875	62.731	62.731	14.053*	26.024	26.024
2	2.849	5.276	68.008	8.447*	15.643	41.667
3	1.715	3.176	71.184	7.445*	13.788	55.455
4	1.269	2.350	73.533	5.951*	11.020	66.475
5	1.032	1.911	75.445	4.844	8.970	75.445

*องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปร ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) 0.6 ขึ้นไป

จากตารางที่ 25แสดงจำนวนองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนพบว่าองค์ประกอบที่มีค่าไอเก็นมากกว่า1 มี 4 องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนแล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ66.475 เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป มีค่าไอเก็นมากกว่า1 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไป องค์ประกอบแรกมีค่าไอเกน สูงสุดเท่ากับ14.053 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 26.024 องค์ประกอบที่2 มีค่าไอเกนเท่ากับ 8.447 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ15.643 องค์ประกอบที่3 มีค่าไอเกนเท่ากับ 7.445 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ13.788 และองค์ประกอบที่4 มีค่าไอเกนเท่ากับ 5.951 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ11.020 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดเท่ากับ66.475(26.024+15.643 +13.788 +11.020) สอดคล้องกับที่ฮาบิง(Habing)กล่าว

[7] Larry Hatcher, A Step-by-step Approach to Using the SAS System for factor Analysis and Structural Equation Modeling, (North Carolina: SAS Institute Inc., 1994), 73.

ว่าองค์ประกอบที่ดี ควรอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้อย่างน้อยที่สุดร้อยละ 50 จึงจัดว่าใช้ได้

น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรอธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน และผู้วิจัยได้กำหนดชื่อองค์ประกอบ แสดงไว้ในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 1 (Factor Y1): “การจัดการความรู้”

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	RPS44	ผู้บริหารแต่งตั้งทีมวิจัยทำวิจัยระดับโรงเรียน	.788
2	RPS45	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน	.775
3	RPS54	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากโรงเรียนอื่นในการส่งเสริมการวิจัย	.754
4	RPS52	ผู้บริหารสรุปข้อบกพร่องของการดำเนินการและแก้ไขในการวางแผนส่งเสริมการวิจัยปีต่อไป	.740
5	RPS46	ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยทดลองการใช้สื่อ นวัตกรรมก่อนนำไปใช้จริง	.735
6	RPS53	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากกอง/สำนักการศึกษาในการให้ส่งเสริมการวิจัย	.728
7	RPS24	ผู้บริหารจัดห้องสมุดของโรงเรียนมีหนังสือ ตำรา การวิจัยที่ทันสมัยไว้บริการบุคลากรที่ทำวิจัย	.721
8	RPS47	คณะครูและผู้บริหารทำวิจัยเพื่อสำรวจข้อมูลของโรงเรียนที่ต้องการทราบ	.715
9	RPS48	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวางแผนส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	.704
10	RPS50	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันดำเนินการตามแผนส่งเสริมการวิจัยของโรงเรียน	.675
11	RPS49	ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนอนุมัติให้ครูทำวิจัย	.672
12	RPS51	ผู้บริหารกำกับติดตามการทำวิจัยของครูเป็นระยะ	.672
13	RPS14	ผู้บริหารจัดพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย	.649
14	RPS39	ผู้บริหารติดต่ออาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นพี่เลี้ยงให้กับครู	.626
15	RPS15	ผู้บริหารจัดให้มีการแสดงนิทรรศการในโรงเรียนเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย	.624
16	RPS22	ผู้บริหารจัดประชุมวิชาการเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ	.622
17	RPS23	ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูลบัญชีรายชื่องานวิจัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	.606
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	14.053
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน(percent of variance)	26.024

จากตารางที่ 26 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 อธิบายตัวแปรสำคัญจำนวน17 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.606-.788 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 14.053 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 26.024 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “ผู้บริหารแต่งตั้งทีมวิจัยทำวิจัยระดับโรงเรียน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ.788 และตัวแปร “ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูลบัญชีรายชื่องานวิจัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ”มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .606 ผู้วิจัยพิจารณาแล้วจึงตั้งชื่อองค์ประกอบว่า “การจัดการความรู้”

ตารางที่ 27 องค์ประกอบที่ 2 (Factor Y2): “การพัฒนาวิชาชีพ”

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	RPS10	ผู้บริหารแนะนำให้ครูนำข้อมูลจากบันทึกหลังสอนไปกำหนดเป็นปัญหาการวิจัย	.807
2	RPS11	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปวางแผนจัดการเรียนการสอน	.799
3	RPS12	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา	.729
4	RPS5	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ	.636
5	RPS29	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยทุกคน	.622
6	RPS8	ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียนเช่นการประเมินหลักสูตร การประเมินโครงการ ฯลฯ	.614
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	8.447
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน(percent of variance)	15.643

จากตารางที่ 27 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 อธิบายตัวแปรสำคัญจำนวน6ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.614-.807มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 8.447 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ15.643 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “ผู้บริหารแนะนำให้ครูนำข้อมูลจากบันทึกหลังสอนไปกำหนดเป็นปัญหาการวิจัย” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ.807และตัวแปร “ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียน เช่น การประเมินหลักสูตร การประเมินโครงการ ฯลฯ”มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .614 และให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาวิชาชีพ”

ตารางที่ 28 องค์ประกอบที่ 3 (Factor Y3): “บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร”

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	RPS17	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน	.668
2	RPS27	ผู้บริหารชี้แจงประโยชน์ของการทำงานวิจัยให้บุคลากรทราบ	.601
3	RPS18	ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง	.601
4	RPS19	ผู้บริหารจัดหาตัวอย่างการเขียนรายงานวิจัยและอธิบายอย่างชัดเจน	.601
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	7.445
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน(percent of variance)	13.788

จากตารางที่ 28 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 อธิบายตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.601-.668 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 7.445และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ13.788 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า“ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำการทำวิจัยให้กับบุคลากรในสถานศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ .688 และตัวแปร “ผู้บริหารชี้แจงประโยชน์ของการทำงานวิจัยให้บุคลากรทราบ” “ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง”และ“ผู้บริหารจัดหาตัวอย่างการเขียนรายงานวิจัย อธิบายอย่างชัดเจน”มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยเท่ากันคือ.601 และตั้งชื่อว่า “บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร”

ตารางที่ 29 องค์ประกอบที่ 4 (Factor Y4): “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

ที่	ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	RPS2	ผู้บริหารจัดอบรมให้ความรู้พัฒนาทักษะการทำวิจัยในระดับที่สูงขึ้น	.709
2	RPS4	ผู้บริหารใช้การทำวิจัยเป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาความดีความชอบ	.660
3	RPS1	ผู้บริหารจัดฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน	.647
4	RPS6	ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการทำวิจัยกับเพื่อนครูในโรงเรียน	.631
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	5.951
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน(percent of variance)	11.020

จากตารางที่ 29 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 อธิบายตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.631-.709 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร

เท่ากับ 5.951และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ11.020 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “ผู้บริหารจัดอบรมให้ความรู้พัฒนาทักษะการทำวิจัยในระดับที่สูงขึ้น” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ.709 และตัวแปร “ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการทำวิจัยกับเพื่อนครูในโรงเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ.631 และเนื่องจากองค์ประกอบนี้มีตัวแปรเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยทางการศึกษาจึงตั้งชื่อว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สรุปองค์ประกอบดังตารางที่ 30

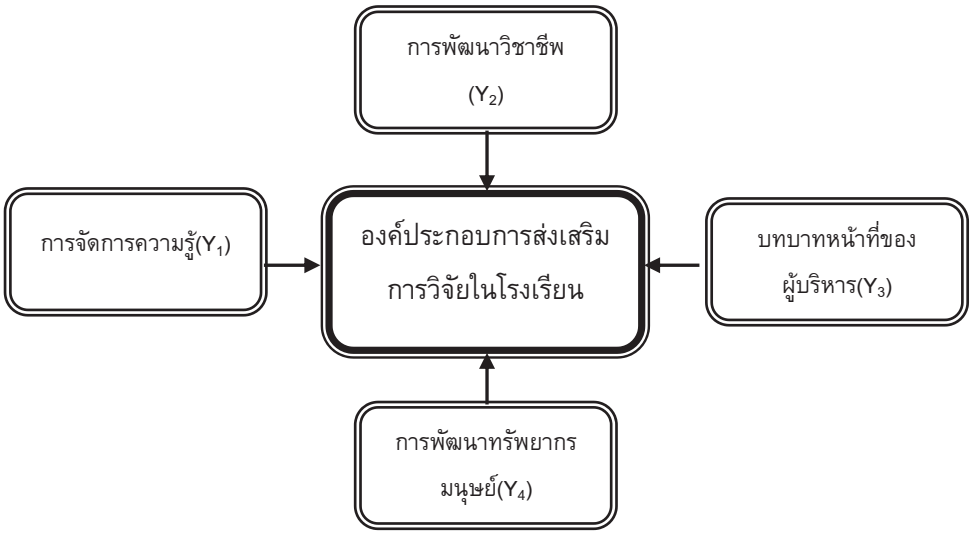
ตารางที่ 30 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

องค์ประกอบที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	การจัดการความรู้	17	.606 - .788
2	การพัฒนาวิชาชีพ	6	.614 - .807
3	บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร	4	.601 - .668
4	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4	.631 - .709
รวม		31	.601 - .807

จากตารางที่ 30 แสดงองค์ประกอบที่1 ชื่อ“การจัดการความรู้” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง.606-.788 องค์ประกอบที่2 ชื่อ “การพัฒนาวิชาชีพ” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .614-.807องค์ประกอบที่ 3 ชื่อ “บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 4 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .601 - .668 และองค์ประกอบที่ 4 ชื่อ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 4ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .631 - .709 รวมมีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบทั้งสิ้น 31 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .601 - .807

2.8 สรุปองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สรุปองค์ประกอบได้ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

จากแผนภูมิที่ 8 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 “การจัดการความรู้” ประกอบด้วย ผู้บริหารแต่งตั้งทีมวิจัยระดับโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน ขอความร่วมมือจากโรงเรียนอื่นในการส่งเสริมการวิจัย สรุปข้อบกพร่องของการดำเนินการและแก้ไขในการวางแผนส่งเสริมการวิจัยปีต่อไป สนับสนุนการทำวิจัยทดลองใช้สื่อ นวัตกรรมก่อนนำไปใช้จริง ผู้บริหารขอความร่วมมือจากกอง/สำนักการศึกษาในการส่งเสริมการวิจัย ผู้บริหารจัดห้องสมุดของโรงเรียนมีหนังสือตำราการวิจัยที่ทันสมัยไว้บริการบุคลากรที่ทำวิจัย ทำวิจัยเพื่อสำรวจข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลกรร่วมกันวางแผนส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ร่วมกันดำเนินการตามแผน จัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนอนุมัติให้ครูทำวิจัย กำกับติดตามการทำวิจัย จัดพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย ติดต่ออาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นพี่เลี้ยง จัดให้มีการแสดงนิทรรศการเผยแพร่ผลงานวิจัย จัดประชุม

วิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ และจัดทำฐานข้อมูลบัญชีรายชื่องานวิจัยของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

2. องค์ประกอบที่ 2 “การพัฒนาวิชาชีพ” ประกอบด้วย ผู้บริหารแนะนำให้ครูนำข้อมูลบันทึกหลังสอนไปกำหนดเป็นปัญหาการวิจัย สนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปวางแผนจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา นำผลการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ สนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยทุกคน และสนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียน

3.องค์ประกอบที่ 3 “บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร” ประกอบด้วย ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน ชี้แจงประโยชน์ของการทำงานวิจัย แนะนำให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และจัดหาตัวอย่างการเขียนรายงานวิจัยและอธิบายอย่างชัดเจน

4. องค์ประกอบที่ 4 “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ประกอบด้วย ผู้บริหารจัดอบรมให้ความรู้พัฒนาทักษะการทำวิจัยในระดับที่สูงขึ้น กำหนดการวิจัยเป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาความดีความชอบ จัดฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานการทำวิจัย คัดเลือกบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการทำวิจัยกับเพื่อนครูในโรงเรียน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood)ได้องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนิเทศและประเมินผล ความผูกพัน การมีส่วนร่วม และองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ การจัดการความรู้ การพัฒนาวิชาชีพ บทบาท/หน้าที่ของผู้บริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

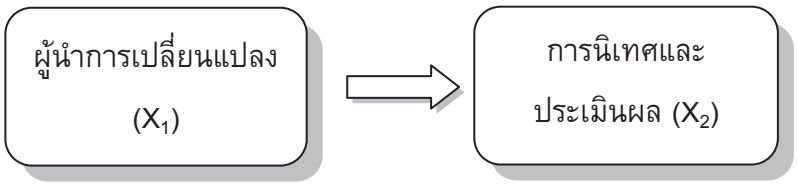
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

3.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน” คำถามของการวิจัยข้อที่ 3 “องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน อย่างไร”

และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน” ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 5 องค์ประกอบ และองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จำนวน 4 องค์ประกอบ กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบบนพื้นฐานของหลักการแนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะขององค์ประกอบที่มีอิทธิผลต่อกันต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการนิเทศและประเมินผล



แผนภูมิที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการนิเทศและประเมินผล

ผู้วิจัยสนับสนุนข้อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการนิเทศและประเมินผล สนับสนุนด้วยแนวคิดของเซอร์โต้(Certo) กล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคนสำคัญที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ผู้นำต้องนิเทศติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามกำหนดการเปลี่ยนแปลงซึ่งควบคุมโดยตรงหรือโดยผ่านบุคคลที่เกี่ยวข้อง[8] ประกอบกับข้อค้นพบของพิเชษฐ์ วายุวรรธนะ จากงานวิจัยเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต1 ผลการวิจัยพบว่าการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา[9] นอกจากนี้งานวิจัยของโอโจ้ และโอลันเนี่ยน(Ojo and Olaniyan) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายต้องดำเนินการโดย

---

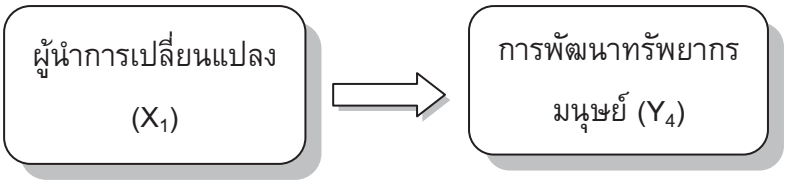
[8] Samuel C. Certo, Supervision: Concept and Skill-Building, 7th ed. (New York: McGraw-Hill companies, 2010), 389.

[9] พิเชษฐ์ วายุวรรธนะ, “การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 92.

ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารโรงเรียนที่จะเตรียมการอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารต้องเป็นนักประเมินผลเพื่อความสำเร็จของการดำเนินการ [10]

จากแนวคิดและข้อค้นพบจากการวิจัยข้างต้น พบว่าการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องทำหน้าที่นิเทศและประเมินผลเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



แผนภูมิที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนข้อค้นพบนี้ด้วยแนวคิดของคอตเตอร์(Kotter) ที่สรุปการแปรสภาพขององค์การควรมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่กระตุ้นกระบวนการด้วยโครงการใหม่ กลยุทธ์ใหม่ ให้ความเชื่อถือที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้าง และนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การจ้างงาน เลื่อนตำแหน่งและพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติได้[11]และเออร์ริค(Ulrich)อ้างในหนังสือ Transforming HR:Creating Value through People กล่าวถึงบทบาทหนึ่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง[12] สอดคล้องกับงานวิจัยชฮัว(Zhao) เรื่อง

---

[10] Lucas B. Ojo, David A. Olaniyan, “Leadership Roles of School Ahead in Post-Primary Institutions in Nigeria” European Journal of Scientific Research, 24, 2 (2008) : 177.

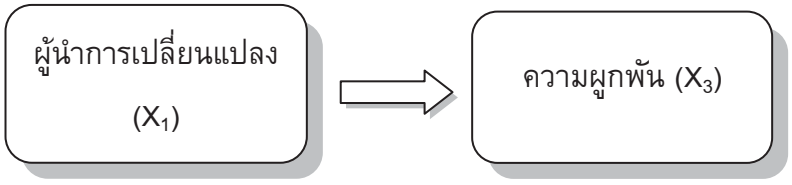
[11] อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ผู้แปล,การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2549), 256-258.

[12] อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพ: บริษัท เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2551), 152.

คุณภาพการดำเนินการเปลี่ยนสภาพในการนิเทศการวิจัย:วิธีจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการจัดการความรู้ผู้บริหารต้องกำหนดสิ่งแวดล้อม ความรู้และวัฒนธรรม การปรับปรุงระบบการให้รางวัลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ[13]ส่วนแจน (Jain) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ความตระหนักของพนักงานและระบบการให้รางวัล ระบบประเมินการปฏิบัติงาน การปรับปรุงการผลิต และการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น [14]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นบุคคลสำคัญ ที่สนับสนุนการดำเนินการกิจการต่างๆขององค์การ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพัน



แผนภูมิที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพัน

องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบความผูกพันอธิบาย ได้จากงานวิจัยของเบิร์นส(Burns) ได้ศึกษาภาวะผู้นำโรงเรียนการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อครู ประเด็นสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การพัฒนาสมาชิกในองค์การ และส่งเสริมความ

---

[13] Fang Zhao, “Transforming Quality in Research Supervision: A Knowledge Management Approach”, (School of Management Business Faculty, RMIT University Melbourne Australia, 2002), 6.

[14] P. Jain, “Strategic human resource development in public libraries in Botswana” (Lib. Manage., 2005): 336 in [online], accessed 11 October 2011.Available from http://www.academicjournals.org/AJBM

ผูกพันของคณะครูให้มีเป้าหมายการทำงานที่สูงขึ้น[15] ลิทวูดและคณะ(Leithwoodet al.)ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำต่อผลลัพธ์ของครู จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความสอดคล้องความเต็มใจของครูในการใช้ความพยายามเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการและทัศนคติในชั้นเรียน นอกจากนี้พบความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ[16] โรสและเกรย์(Ross and Gray) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันของครูต่อคุณค่าขององค์การ: การไกล่เกลี่ยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครู การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครูสามารถทำนายความผูกพันของครูความสัมพันธ์ต่อสังคม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของครูต่อภารกิจของโรงเรียนและความผูกพันต่อสังคมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ งานวิจัยสนับสนุนประเด็นที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนผลลัพธ์การทำงานของครู รวมทั้งความผูกพันต่อคุณค่าขององค์การ จากการศึกษาพบว่าประสิทธิผลของครูคือนักไกล่เกลี่ยที่มีพลังของความผูกพันต่อการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโรงเรียน และการเป็นนักไกล่เกลี่ยทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความผูกพันต่อพันธกิจของโรงเรียน และมีความผูกพันต่อโรงเรียนในฐานะของสังคมวิชาชีพ [17]

สรุปแนวคิด ข้อค้นพบจากการวิจัยว่าการดำเนินการปรับเปลี่ยนในองค์การนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างความผูกพันต่อการดำเนินการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบความผูกพัน

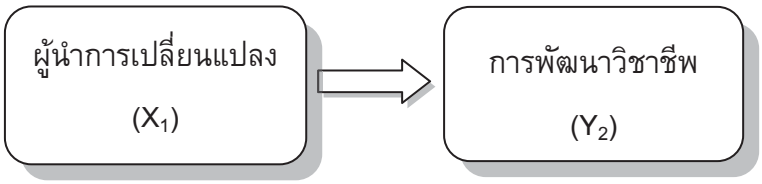
---

[15] M. J. Burns, Leadership (New York: Harper&Row, 1978) in John A. Ross and Peter Gray, “Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy “ School Effectiveness and School Improvement (Ontario: Taylor&Francis,2006), 180.

[16] K. A. Leithwood, D. Jantzi and R. Steinbach, Changing Leadership for Changing Times, (Buckingham: Open University Press, 1999 in John A. Ross and Peter Gray, “Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy “School Effectiveness and School Improvement (Ontario: Taylor&Francis,2006), 180-181.

[17] John A. Ross and Peter Gray, “Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The Mediating Effects of Collective Teacher Efficacy” School Effectiveness and School Improvement 17, 2 (June 2006) : 179-199.

4. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาวิชาชีพ



แผนภูมิที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาวิชาชีพ

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาวิชาชีพ สนับสนุนข้อค้นพบนี้ด้วยแนวคิดของคัมมิงส์และวอร์เลย์(Cummings and Worley) กล่าวถึงลักษณะเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพลังที่เกิดจากบารมีชื่อเสียงและความเชื่อมั่นในวิชาชีพ เพื่อเป็นพลังในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ [18] ประกอบกับแนวคิดของบาส(Bass)ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหนึ่งในสี่ คือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation)การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการที่ผู้นำกระตุ้นและสนับสนุนการใช้มุมมองและวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานและแก้ปัญหา สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลอย่างเป็นระบบและสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำเพื่อการพัฒนาของผู้ตาม[19] ส่วนจอห์นสัน(Johnson)กล่าวว่าการพัฒนาวิชาชีพของครูมีความจำเป็น เนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ประกอบกับผลการวิจัยทางการศึกษาซึ่งเป็นข้อมูลใหม่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน แม้ว่าจะมีวิธีดำเนินการเพื่อพัฒนาวิชาชีพหลายวิธีแต่การวิจัยนั้นยังเป็นเครื่องมืออันทรงพลังในการพัฒนาวิชาชีพของครู[20]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการดำเนินการพัฒนาวิชาชีพของครูให้บรรลุเป้าหมาย

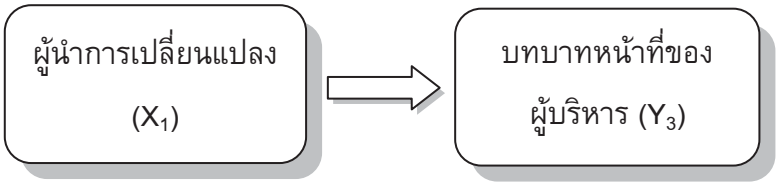
---

[18] Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, Organization Development & Change,9th ed. (Canada: Nelson Education, Ltd,2009), 175.

[19] พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 198-199.

[20] Andrew P. Johnson, A Shot Guide to Action Research, 3rd ed. (Massachusetts: Pearson Education Inc, 2008), 44-45.

5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร



แผนภูมิที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ดังที่แมคเชน (McShane) กล่าวว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การย่อมต้องมีความซับซ้อนและมีความละเอียดอ่อน และผู้บริหารคือบุคคลสำคัญในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องศึกษาวัฒนธรรมองค์การด้วยความเข้าใจจึงสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้ประสบความสำเร็จ[21] สอดคล้องกับงานวิจัยของชิว(Chew) เช็น(Cheng) และลาซเซเรวิค(Lazarevic)ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ข้อค้นพบสนับสนุนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารส่งผลต่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล[22] ส่วนเซม(Zame) ฮอพ(Hop) และเรสเพรส(Respress) ศึกษาวิจัยเรื่อง"การปฏิรูปการศึกษาในกาน่า(Ghana):การกระตุ้นผู้นำโดยใช้ภาวะผู้นำ" พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นผู้บริหารมืออาชีพและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเหมาะสม[23]แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของโกลด์แมน(Goldsman)เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมโรงเรียนโดยมีความคาดหวังสูง ผู้นำต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของ

---

[21] Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 4th ed. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), 467-468.

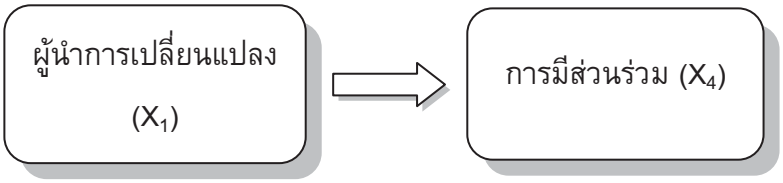
[22] Mindy Man Min Chew, Joseph S.L. Cheng and Sonja Petrovic-Lanzarevic, "Management'Role in Implementing Organizational Change" Journal of Global Business and Technology, Volume2, Number1, Spring 2006), 58.

[23] Martin Y. Zame, Warren C. Hop and TrinetiaRespress, Educational Reform in Ghana:The Leadership Challenge, [Online], accessed 3 October 2011. Available fromhttp://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/educational-reform-in-ghana-the-leadership-challenge-5ZBIyrgO01

วัฒนธรรมใหม่เพื่อกำหนดบทบาทที่ชัดเจนในการพัฒนาโรงเรียน[24] ประกอบกับฮอลลิงเจอร์และลิทธ์วูด(Hallinger and Leithwood) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผู้นำควรศึกษาวัฒนธรรมเดิมเพื่อกำหนดบทบาทของวัฒนธรรมใหม่[25]

จากแนวคิดและข้อค้นพบจากงานวิจัยข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นคือบุคคลสำคัญที่ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วม



แผนภูมิที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบการมีส่วนร่วม สนับสนุนด้วยแนวคิดของสมคิด บางโมกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นมีองค์ประกอบสำคัญ ๆคือการนำทาง(navigation) ภาวะผู้นำ(leadership) การเสริมสร้างพลัง(enablement) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง(ownership)[26] วีทเล่ย์และรอเจอร์ส(Wheatley&Rogers)กล่าวว่าองค์การในอนาคตต้องมีการปรับตัว ยืดหยุ่นและเรียนรู้อย่างชาญฉลาด สามารถจัดระเบียบให้แก่ตนเองเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ องค์การต้องกล้าเสี่ยง กล้าทดลองที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารอย่างเป็นอิสระ [27]

---

[24] Hallinger and Leithwood in Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 28-31.

[25] Goldsman in Judy Reinhartz and Don M. Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles (Boston: Pearson Education, Inc., 2004), 28-31.

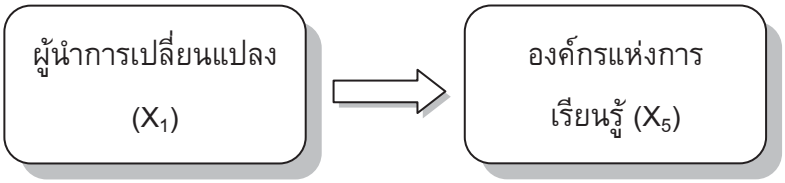
[26] สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่5 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552), 44-48.

[27] วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2544), 152.

ในเรื่องนี้ฟูแลน(Fullan)กล่าวว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นซับซ้อนและเป็นสถานการณ์ที่ยากลำบาก แต่สามารถใช้ความรู้และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ มี 4 ประเด็นที่ผู้บริหารไม่สามารถคาดประมาณได้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญคือ 1) การเป็นสมาชิกใหม่และการมีส่วนร่วม 2)ความกดดันและการสนับสนุน 3)การเปลี่ยนพฤติกรรมและความเชื่อ และ4) การเอาชนะปัญหาความเป็นเจ้าของ[28] และอาร์มสตรอง(Armstrong)กล่าวว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนั้นต้องทำให้เกิดการยอมรับ ความเข้าใจ และความมุ่งมั่นด้วยให้คนเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนางาน [29] ประกอบกับงานวิจัยของวีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ เรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านความยึดมั่นผูกพันส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัว [30]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนั้นองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการมีส่วนร่วม

7. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้



แผนภูมิที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยสนับสนุนข้อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยแนวคิดของอาร์มสตรอง(Armstrong) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นควร

---

[28] Michael G. Fullan, Successful School Improvement (Pennsylvania: Open University Press, 2003), 24-25.

[29] อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ผู้แปล, การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2549), 276-278.

[30] วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

มีปัจจัยที่เหมาะสม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาว่าคือการเรียนรู้ภายในองค์การเป็นการดำเนินการสิ่งที่เพิ่มพูนทุนทางปัญญา และความสามารถที่เกิดจากทรัพยากรภายในองค์การด้วยการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ [31] ในขณะที่คอตเตอร์(Kotter) กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปที่สำคัญๆมักเริ่มต้นจากผู้นำ แม้ว่าบางคนในกลุ่มอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาก่อน แต่การรวมตัวกันก็ก่อให้เกิดพลังในการดำเนินเสมอ รวมทั้งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย [32]ประกอบกับผลงานวิจัยของโรสและเกรย์(Ross and Gray) ทำงานวิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันของครูต่อคุณค่าขององค์การ: การไกล่เกลี่ยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครู พบว่าหน้าที่ของผู้บริหารจำเป็นต้องให้ครูได้เข้าถึงการพัฒนาวิชาชีพที่มีคุณภาพสูงและให้ผลย้อนกลับจากการนิเทศการสอนเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นของครู [33] และกรพินธ์ ศรีสุภา วิจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบทมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำสัมพันธ์กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้[34]และงานวิจัยของเนลเก้(Nelke)

---

[31] อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ผู้แปล, การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2549), 276-277.

[32] วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, ผู้แปล, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550),361.

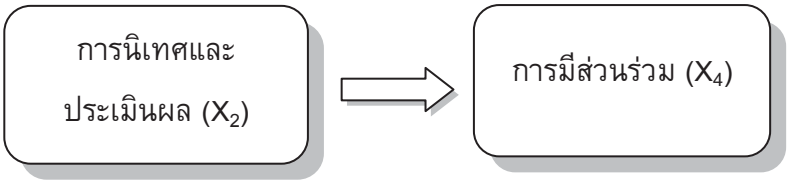
[33] John A. Ross and Peter Gray, “Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy “ School Effectiveness and School Improvement (Ontario: Taylor&Francis,2006), 194.

[34] กรพินธ์ ศรีสุภา, “การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบทมหาวิทยาลัยมหิดล” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร, 2552), 143.

วิจัยเรื่องการจัดการความรู้และภาวะผู้นำการวิจัย พบว่าผู้นำในฐานะผู้จัดการความรู้ต้องมีทักษะการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ประโยชน์ต่อการสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ [35]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการมีส่วนร่วม



แผนภูมิที่ 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยสนับสนุนข้อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการมีส่วนร่วม ด้วยแนวคิดของลีโอนาร์ดและฮิลเกิร์ท(Leonard &Hilgert)กล่าวว่าผู้นิเทศมีความตระหนักดีว่าพนักงานนั้นมีบางสิ่งที่ต้องการความช่วยเหลือ และมีความยินดีที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นิเทศจึงฝึกปฏิบัติการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเต็มใจให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหาร หากผู้นิเทศเรียนรู้การตอบสนองการปฏิบัติด้วยวิธีการทางบวกจะเป็นการพัฒนาการปฏิบัติให้ดีขึ้น [36] ประกอบกับข้อค้นพบของพิณทิพย์ จงศักดิ์สวัสดิ์จากศึกษาวิจัยการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อผลที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรระดับก่อนประถมศึกษาที่ส่งผลต่อผลที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาบุคลากรระดับก่อนประถมศึกษาโดยการนิเทศภายในและการอบรมเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อผลที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาด้านการ

---

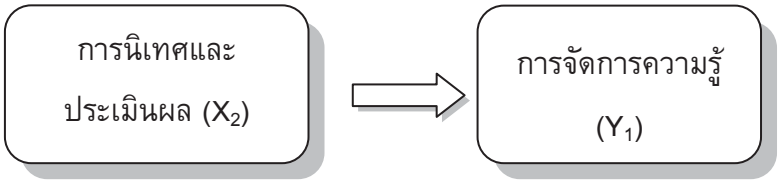
[35] Margareta Nelke, Knowledge Management and Leadership, (Gothenburg: Sweden, 2010) [online], accessed 10 September 2011. Available from http://www.ifla.org/files/hg/papers/ifla79/95-nelke-en.pdf.

[36] Edwin C. Leonard and Raymond L. Hilgert, Supervision Concept & Practices of Management, 10th ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2007), 24.

แสดงออกและการมีส่วนร่วม [37]และคูห์ระนะและกอยัล(Khurana and Goyal)วิจัยการประเมินการปฏิบัติงาน: กุญแจเพื่อการพัฒนาและการประเมินทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติงาน 2 วิธี คือให้บุคลากรประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บริหาร พบว่าการประเมินตนเองนั้นเป็นการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วม โดยสร้างความตระหนักถึงความสามารถสมรรถนะและคุณธรรมของบุคลากรรายบุคคล และเป็นการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเผชิญกับโลกแห่งการแข่งขัน [38]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าการนิเทศและประเมินผล เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร องค์ประกอบการนิเทศและประเมินผล จึงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการมีส่วนร่วม

9. ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการจัดการความรู้



แผนภูมิที่ 17 ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการจัดการความรู้

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลกับการจัดการความรู้ สนับสนุนด้วยงานวิจัยของซฮัว(Zhao) เรื่อง คุณภาพการดำเนินการเปลี่ยนสภาพในการนิเทศการวิจัย: วิธีจัดการความรู้เพื่อศึกษากระบวนการนิเทศการวิจัยที่มีประสิทธิผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิต รวมทั้งส่งเสริมการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ กรอบแนวคิดในการวิจัย คือกระบวนการสร้างความรู้ การส่งต่อ และการเก็บความรู้ในวิธีการและทฤษฎีการพัฒนาความรู้ใหม่ รวมทั้งการบูรณาการ การสังเคราะห์และการให้คุณค่าความรู้ที่มีอยู่ใน

---

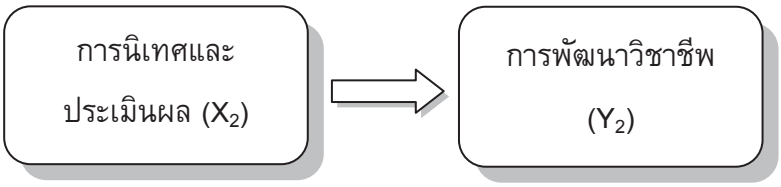
[37] พิณทิพย์ จงศักดิ์สวัสดิ์, “การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อผลที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 90.

[38] Ashok Khurana and KanikaGoyal, “Performance Appraisal: A Key to HR Assessment and Development” [Online], accessed 12 October 2011. Available from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract.

องค์การ และการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนในการหาความรู้แบบสืบสวนสอบสวน ซึ่งความสำเร็จของการดำเนินการนี้ควรประกอบด้วยพนักงานที่มีความรู้และผู้จัดการความรู้ที่เหมาะสมในสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบอุปถัมภ์และโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นเป็นปัจจัยสำคัญ ของการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ [39]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้นั้นเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการด้วยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง การนิเทศและประเมินผลจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารในการติดตามการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์การ องค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลจึงส่งผลต่อการจัดการความรู้

10. ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการพัฒนาวิชาชีพ



แผนภูมิที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการพัฒนาวิชาชีพ

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนิเทศและประเมินผลกับองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพสนับสนุนด้วยแนวคิดของลีโอนาร์ดและฮิลเกิร์ท(Leonard and Hilgert) กล่าวว่าในปัจจุบันการนิเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารใช้เพื่อนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ในหลายองค์การการนิเทศการปฏิบัติงานดำเนินการโดยบุคคลที่ไม่ใช่พนักงานของบริษัทแต่ดำเนินการโดยบุคคลที่นิเทศการทำงานโดยเฉพาะ แต่อย่างไรก็ดีหน้าที่การนิเทศนั้นเป็นหน้าที่ที่มักดำเนินการโดยบุคคลระดับผู้นำขององค์การเสมอ เนื่องจากการนิเทศนั้นเป็นภารกิจที่มีความซับซ้อน และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพและทักษะของบุคคล [40] สอดคล้องกับงานวิจัยของรูชินสกี้และเฮสิ(Rucinski and Hazi) เรื่องการนิเทศในฐานะการพัฒนาวิชาชีพ เป็น

---

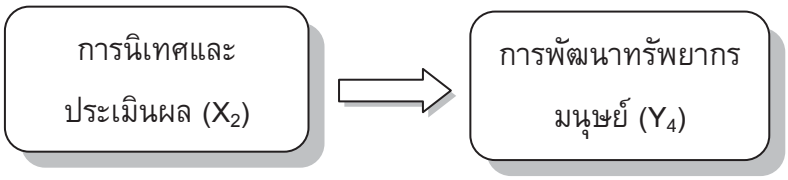
[39] Fang Zhao, “Transforming Quality in Research Supervision: A Knowledge Management Approach”, (School of Management Business Faculty, RMIT University Melbourne Australia, 2002), 1-6.

[40] Edwin C. Leonard and Raymond L. Hilgert, Supervision Concept & Practices of Management, 10th ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2007), 6.

การศึกษาการนิเทศเพื่อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ และศึกษานโยบายการพัฒนาวิชาชีพในช่วงปฏิรูปโรงเรียน ผลการศึกษาสนับสนุนการนิเทศการสอนมุ่งที่หน้าที่ช่วยเหลือและสร้างความเข้าใจกับนโยบายการพัฒนาวิชาชีพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานและการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน การนิเทศเพื่อพัฒนาทักษะการสอนตามแนวคิดของพอร์ทเตอร์และเชสเตอร์ (Porter and Chester)ที่ว่าการสร้างความเชี่ยวชาญและการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการดำเนินการอย่างมีความตระหนักสามารถพัฒนาสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลและพัฒนานักเรียนให้คุณภาพมากขึ้น ดังนั้นการนิเทศและประเมินพัฒนาการในการพัฒนาวิชาชีพ เป็นการแสดงความมุ่งมั่นตั้งใจในการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ [41] สอดคล้องกับแนวคิดของจอห์นสัน(Johnson)กล่าวว่า การสังเกต การสะท้อนผลและการวิจัยการปฏิบัติการสอนของครูนั้น เป็นการดำเนินการง่ายๆที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาวิชาชีพ[42]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าภารกิจการนิเทศและประเมินผลนั้นสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลจึงส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพ

11. ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



แผนภูมิที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศและประเมินผลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ลีโอนาร์ดและฮิลเกิร์ท(Leonard andHilgert) กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานในฐานะของสินทรัพย์ที่สำคัญมากที่สุดที่สามารถพัฒนาได้โดยใช้การนิเทศและจะมีความพยายามที่จะผลักดันให้พนักงานคนหนึ่งประสบความสำเร็จได้ด้วยความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวัง ผู้บริหารต้อง

---

[41] Daisy Arredondo Rucinski and Helen M. Hazi, “Supervision as Professional Development” (New York, 2007), 1-10. [online], accessed 12 October 2011. Available from http://www.copis.org/Supervision%20as%20Professional%20Development.doc.

[42] Andrew P. Johnson, A Shot Guide to Action Research, 3rd ed. (MA: Pearson Education Inc, 2008), 51.

รับผิดชอบความสำเร็จขององค์การและใช้การนิเทศเป็นหน้าที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุเป้าประสงค์[43] สเนลและโบแฮนเดอร์(Snell and George Bohlander) กล่าวถึงโปรแกรมการประเมินการปฏิบัติงานนำมาซึ่งปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินการปฏิบัติงานส่งผลโดยตรงกับหน้าที่การพัฒนาบุคคล ในเรื่องการปรับปรุงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานในองค์การ[44] สอดคล้องกับแนวคิดของมอนดี้และคณะ(Mondy and the others) ที่กล่าวว่าการประเมินการปฏิบัติงานนั้นเชื่อมโยงกับหน้าที่ที่สำคัญ ๆขององค์การ การประเมินนั้นเป็นสิ่งสำคัญทั้งจากบุคลากรและจากฝ่ายบริหาร การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน[45] และผลการวิจัยของพิณทิพย์ จงศักดิ์สวัสดิ์ เรื่องการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อผลที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา พบว่าการนิเทศภายในเป็นตัวแปรหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร[46]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าการนิเทศนั้นเป็นพฤติกรรมที่สามารถช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากร ดังนั้นองค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลจึงส่งผล ต่อองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

---

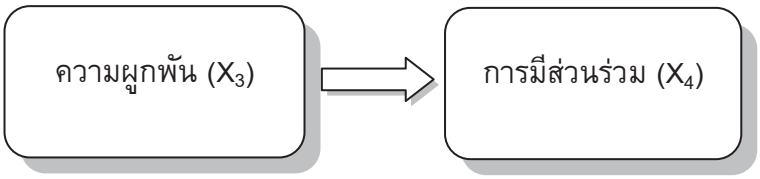
[43] Edwin C. Leonard and Raymond L. Hilgert, Supervision Concept & Practices of Management, 10th ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2007), 46-47.

[44] Scott Snell and George Bohlander, Principles of Human Resource Management, 15th ed. (China: South-Western, 2010), 363-364.

[45] Wayne R. Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux and Ronald A. Knowles, Human Resources Management, (Toronto: Pearson Custon Publishing, 2003), 212.

[46] พิณทิพย์ จงศักดิ์สวัสดิ์, “การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อผลที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 74-75.

12. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับการมีส่วนร่วม



แผนภูมิที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับการมีส่วนร่วม

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบความผูกพันกับองค์ประกอบการมีส่วนร่วม สนับสนุนด้วยแนวคิดการสร้างความผูกพันในการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของร็อบบินส์ (Robbins) เห็นว่าเมื่อมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาแล้ว เป็นการยากที่จะถูกกำจัดออกไปได้โดยง่าย ในระยะแรกพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่องค์การจะไม่สามารถเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากยังไม่มีความคุ้นเคย พนักงานใหม่มักจะมีความขัดแย้งทางความเชื่อ และธรรมเนียมการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน องค์การต้องการช่วยพนักงานใหม่ได้ปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรม[47] ประกอบกับงานวิจัยของสมใจ ศรีเอี่ยม วิจัยเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในระดับมาก[48] สอดคล้องกับการศึกษา ของวีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ เรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่าการยึดมั่นผูกพันสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม[49]ประกอบกับข้อค้นพบของเซเลพ(Celep)ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของครูในองค์กรทางการศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษาระดับ

---

[47] Stephen P. Robbins, Organization Behavior (New Jersey: Prentice–Hall Inc, 2000), 242. อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัช การพิมพ์ จำกัด, 2554), 9.11.

[48] สมใจ ศรีเอี่ยม, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), 104.

[49] วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 70-71.

ความผูกพันต่อองค์การของครูกับความผูกพันต่อโรงเรียน ภารกิจการสอน กลุ่มงานและประสบการณ์ในการสอน ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ของตัวแปรความผูกพันต่อโรงเรียน กลุ่มงานและประสบการณ์ในการสอน เพราะครูที่มีส่วนร่วมในการเลือกวิชาที่สอนตระหนักถึงคุณค่าวิชาชีพสำคัญกว่าคุณค่าทางวิชาชีพอื่น และเต็มใจกับการทำงานในฐานะครูและไม่มีปัญหาทางเศรษฐกิจ ครูใช้เวลาช่วงหยุดพักเพื่อทำความเข้าใจผู้อื่นในฐานะเพื่อนสนิทและมีสัมพันธภาพใกล้ชิดเป็นเหตุผลให้มีความผูกพันต่อกลุ่มงานสูงขึ้น และพบว่าสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การของครู ครูมีความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและกลุ่มงาน นอกจากนี้ความผูกพันของครูต่อคุณค่าทางวิชาชีพเป็นสาเหตุให้ระดับความผูกพันต่องานสอนเพิ่มขึ้น ผลิตผลของครูเกี่ยวกับกิจกรรมการสอนส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและต่อวิชาชีพและการมีส่วนร่วมกับงานบริหารส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นด้วย[50] ครอสเวล (Crosswell) ศึกษาความผูกพันของครูในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาความผูกพันของครูกับคุณภาพการสอน ความสามารถในการปรับตัวของครู ความตั้งใจของครู การรับผลกระทบของครู ความเบื่อหน่าย การรักษาครูไว้ สุขภาพองค์การของโรงเรียน และทัศนคติของนักเรียนและผลลัพธ์การเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัย 6 ประการในการอธิบายความผูกพันของครูคือ อารมณ์ความรู้สึก การมอบหมายหน้าที่ในเวลาพิเศษ ความมุ่งหมายต่อนักเรียน การพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพ ความผูกพันกับสังคมโรงเรียนและการถ่ายทอดความรู้และคุณค่า ปัจจัยเหล่านี้สรุปได้ 2 มิติ คือมิติทางบุคคลและมิติทางวิชาชีพ นอกจากนี้พบว่าความผูกพันของครูสามารถอธิบายได้ในส่วนของปัจจัยภายนอกเช่นนักเรียนและบริบทแวดล้อมและพบว่าความเชื่อมโยงกับการสอนเป็นพื้นฐานที่จะอธิบายความผูกพันของครูและเกี่ยวข้องกับโรงเรียนและผู้นำ[51]

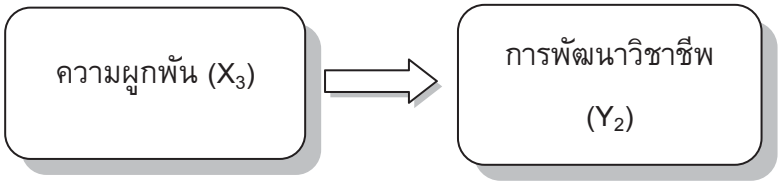
---

[50] Cevat Celep, Teacher' Organizational Commitment in Educational Organizations, Trakya University Edirne, Turkey [online], accessed 12 October 2011. Available from: www. Nationalforum.com.

[51] Leanne Crosswell, "Understanding Teacher Commitment in Times of Change" (Philosophy Dissertation Queensland University of Technology) [online]. accessed 12 October 2011. Available from http://eprints.qut.edu.au/16238.

สรุปแนวคิด ข้อค้นพบข้างต้นพบว่าองค์ประกอบความผูกพันมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการมีส่วนร่วม เนื่องจากความผูกพันนั้นเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ อีกทั้งยังส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆขององค์การอีกด้วย

13. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพ



แผนภูมิที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพ

องค์ประกอบความผูกพันกับองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพสนับสนุนด้วยแนวคิดของคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพการเรียนการสอนแห่งชาติ(The National Board for Professional Teaching Standard)กำหนดเงื่อนไขการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการว่าครูต้องมีความผูกพันกับนักเรียนและการเรียนรู้เพื่อนักเรียน จึงสามารถใช้การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาทางการสอนได้[52] อาเวอร์เคิร์ท(Ouwerkerk)กล่าวว่าความแตกต่างลักษณะทางอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรนั้นเป็นแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การ การสร้างความผูกพันโดยการสร้างทีมงานนั้นแตกต่างกับความผูกพันต่อองค์การระดับบุคคล ผนวกกับผลวิจัยของกิลเดอร์และฮิวเวล(Gilder and Heuvel)พบว่าความผูกพันต่อกลุ่มงานนั้นก่อให้เกิดความเต็มใจในการพัฒนางาน [53] ประกอบกับข้อค้นพบการวิจัยของจรัสศรี เพ็ชรคง เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสัมพันธ์ค่านิยมและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ[54] สอดคล้องกับงานวิจัยของรอสและเกรย์(Ross and Gray) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและความผูกพันของครูต่อคุณค่าขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อพันธกิจของโรงเรียน

---

[52] Ernie Stringer, Action Research in Education, 2nd ed. (Ohio: Pearson Prentice Hall, 2008),168.

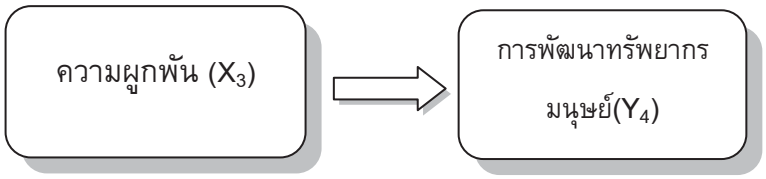
[53] Alexander S. Haslam, Psychology in Organizations: The Social Identity Approach, 2nd ed. (London: Sage Publications Inc., 2001), 76.

[54] จรัสศรี เพ็ชรคง, “การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก” (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 271.

คือผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเป็นส่วนสำคัญที่จะทำนายความสำเร็จของการพัฒนากลุ่ม และความผูกพันต่อการพัฒนาวิชาชีพเกิดขึ้นเนื่องจากความร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ [55]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การนั้นสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาวิชาชีพ องค์ประกอบความผูกพันจึงส่งผลต่อองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพ

14. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



แผนภูมิที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบความผูกพันกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนด้วยแนวคิดของเออร์ริคและเลค(Ulrich andLake) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการพัฒนางานที่ทำให้เกิดความผูกพัน และการมีข้อผูกมัดร่วมกัน โดยยึดถือว่าบุคลากรคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าในองค์การ และต้องสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าต้องร่วมแรงร่วมใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งยังช่วยให้องค์การสามารถคัดสรรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตนเพื่อองค์การไว้ได้[56] งานวิจัยของกวอทัม(Gautam)เรื่องข้อคิดเห็นจากสังคมต่อความผูกพันต่อองค์การในเนปาล ผลการวิจัยพบว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อผลลัพธ์ทางบวกสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์[57] ข้อค้นพบของทาบิบิและคณะ(Tabibi and others)จากการวิจัยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ความ

---

[55] John A. Ross and Peter Gray, “Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy” School Effectiveness and School Improvement 17, 2 (June 2006) : 192-193.

[56] อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง,ผู้แปล, การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์,(กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2549), 14-15.

[57] Thaneswor Gautam, “The Social Representation of Organizational Commitment in Nepal” (Philipps University Marburg Germany) [online], accessed 6 September 2011. Available from http://www.sosref.org.np/my_file/21.pdf

ผูกพันประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือการพัฒนาองค์การ การบริหารความผูกพันและระบบการจ้างงาน จากตัวแบบเชิงโครงสร้างพบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบดังนี้ ความผูกพันต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อสังคมขององค์การ สอดคล้องกับสแวนสัน(Swanson) กล่าวว่าองค์ประกอบเบื้องต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนาองค์การ (การพัฒนาองค์การคือกระบวนการดำเนินการเชิงระบบในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย) การฝึกฝนและพัฒนา(การฝึกฝนและพัฒนาคือกระบวนการของการพัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญในระดับบุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน)[58] ประกอบกับตัวแบบแนะนำของพาห์ลาแวน(Pahlavan)ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าตัวแปรเกี่ยวกับทรัพยากรทางกายภาพและการเงินส่งผลต่อความผูกพันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ [59]

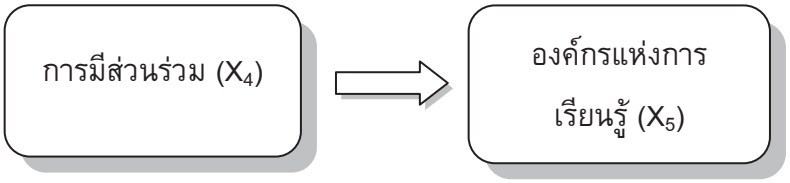
สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าหากบุคลากรมีความผูกพันต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จ จึงเป็นเหตุผลให้องค์ประกอบความผูกพันส่งผลต่อองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

---

[58] S. Jamaled in Tabibi, Sudabeh Vatankhah, Amir Ashkan Nasiripour, Shaghayegh Vahdat and Somayeh Hessam, “Factor affecting commitment to human resource devilment of Iranian hospitals” African Journal of Business Management 5, 4 (May 2011) : 3706-3710 [online].accessed 11 September 2011 available from http://www.academicjournals.org/AJBM

[59] Pahlavan P. “Human resource model in Iranian healthcare system” (PhD. Dissertation Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2008) [online]. accessed 11September 2011 available from http://www.academicjournals.org/AJBM

14. ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้



แผนภูมิที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

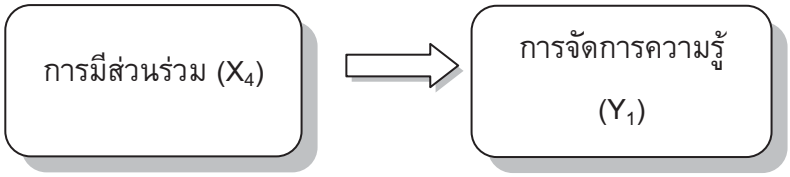
ผู้วิจัยสนับสนุนแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยข้อค้นพบจากงานวิจัยของ นพมาศ ประภา จากการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จากการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนขององค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนด้านการตัดสินใจ และการให้การยอมรับเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดกลาง และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ นอกจากนี้ ด้านความไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ [60] และข้อค้นพบจากงานวิจัยเรื่องความฉลาดทางอารมณ์และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงของสก็อต-แลดด์และแชน(Scott-Ladd and Chan) พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความฉลาดทางอารมณ์และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเหตุผลแรกๆของการดำเนินการองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือความสามารถขององค์การในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขัน อีกทั้งการ

[60] นพมาศ ประภา, “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1” (การค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 100-101.

สนับสนุนให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การอีกด้วย [61]

สรุปข้อค้นพบ แสดงถึงความสำคัญของการส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นองค์ประกอบการมีส่วนร่วมส่งผลต่อองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้

15. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้



แผนภูมิที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้สนับสนุนด้วยแนวคิดของอีแวนส์(Evans)เขียนหนังสือเรื่อง"Managing for Knowledge-HR's Strategic Role"กล่าวถึงหน้าที่ของนักทรัพยากรบุคคลในการดำเนินการจัดการความรู้ว่าต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้โดยนักทรัพยากรบุคคลต้องสร้างความน่าเชื่อถือและจูงใจโดยการมีส่วนร่วมเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวการจัดการความรู้ [62] งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์นี้คืองานวิจัยของอูโทะโมะ (Utomo) ศึกษาวิจัยประสบการณ์การดำเนินการระบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนไอทีของประเทศอินโดนีเซีย พบว่าการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางสังคมเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ [63] ประกอบกับผลการวิจัยของเขมกร ไชยประสิทธิ์ เรื่องตัวแบบองค์กรการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย พบว่าระบบภายในขององค์กรที่มีการ

---

[61] Brenda Scott-Ladd and Christopher C.A.Chan, Emotional intelligence and participation in decision-making strategies for promoting organizational learning and change" Strategic Change, 13 (March-April, 2004) : 95-101.

[62] นิพัฒน์ ภัทรธิติ, ผู้แปล, บทบาทHRในโลกKM (กรุงเทพฯ:เอ็กซเปอร์เน็ท, 2552), 173.

[63] Andreas Utomo, An Experience in Knowledge Management System Implementation at Indonesian Leading IT School" (Graduate School of Management Information System BinaNunsantara University Indonesia, 2001) [online], accessed 15 September 2011. Available from http://www.hds.utc.fr/~barthes/ISMICK01/papers/IS01-Anbulagan.pdf.

ประเมินผลภายในองค์กรโดยใช้ความเห็นส่วนบุคคลเป็นหลัก พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงและมีความร่วมมือกันทำงาน และสรุปตัวแบบองค์การจัดการความรู้ทั้งหมด 3 ตัวแบบคือ ธุรกิจชุมชนที่มีความคล่องตัวสูง ธุรกิจชุมชนที่ทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน และธุรกิจชุมชนที่มีการประกอบการอย่างเป็นระบบ[64] สนับสนุนด้วยผลการวิจัยของอมรทิพย์ เจริญผล เรื่องการจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาทุกขั้นตอนนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางานซึ่งนำไปสู่การจัดการความรู้ในสถานศึกษา [65] สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉลาด จันทรสมบัติ พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยหนึ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ [66]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการจัดการความรู้

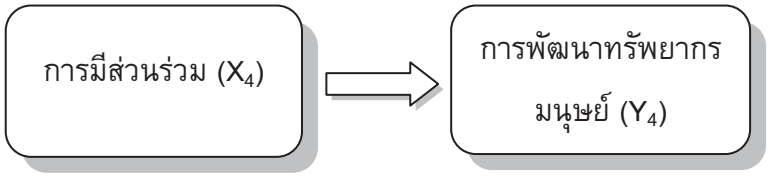
---

[64]เขมกร ไชยประสิทธิ์, “ตัวแบบองค์กรการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย” (วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การจัดการความรู้) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552), 124-130.

[65] อมรทิพย์ เจริญผล, “การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา” (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 151.

[66] บุญชม ศรีสะอาดและสุริทอง ศรีสะอาด, การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, 2552), 92.

16.ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



แผนภูมิที่ 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนด้วยแนวคิดของรอส์ช(Rausch) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมในการจัดการก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องที่บุคลากรสนใจ และอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่บุคลากรต้องมีสมรรถภาพและความรู้เพียงพอเพื่อจะได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วม สำหรับบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่มีศักยภาพจำกัด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการแสดงความคิดเห็นเป็นสิ่งที่ยังไม่เหมาะสมการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มบุคคลเหล่านั้นคือการให้ข้อมูลข่าวและการพัฒนาศักยภาพ[67] และกรมแรงงานของสหรัฐอเมริกา(US Department of Labor) ระบุว่ากระบวนการมีส่วนร่วมระดับสูงนั้นเป็นวิธีการที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ[68] ประกอบกับงานวิจัยของสมใจ ศรีเอี่ยม วิจัยเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อมาตรฐานด้านครู[69] และมาร์วัต(Marwat) คูเรสชิ(Qureshi) และเรเมย์(Ramay)วิจัยเรื่องผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าองค์การที่ให้

---

[67] E. Rausch, Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making, Management Development Review, 9 (4), 29 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.), 266

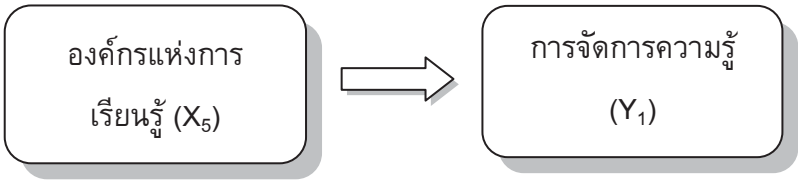
[68] อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ผู้แปล, การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550), 148.

[69] สมใจ ศรีเอี่ยม, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), 109.

ความสำคัญกับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต้องเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรม การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ [70]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อดำเนินการกิจการของสถานศึกษาส่งผลต่อการประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นองค์ประกอบการมีส่วนร่วมจึงส่งผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

17. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้



แผนภูมิที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้

ผู้วิจัยสนับสนุนข้อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ด้วยแนวคิดของอะกิริส (Argyris) เป็นหนึ่งในนักวิชาการที่มีงานเขียนเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในช่วงค.ศ.1990 เป็นงานเขียนจากประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาของบริษัท โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการเข้าถึงความรู้ใหม่ ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีความเข้าใจเรื่องการเรียนรู้single loop and double loop และความรู้ภายนอกและความรู้ภายในอะกิริส(Argyris) แย้งว่าความบกพร่องหลักสองประการของการเรียนรู้ นั้นองค์การส่วนมากใช้ความรู้ภายในมากกว่าความรู้ภายนอก อะกิริสมีแนวคิดว่าความรู้ภายในอย่างเดียวนั้นต่อต้านการเรียนรู้และไม่ใช่แหล่งการเรียนรู้ จึงแนะนำวิธีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [71] เซงเก้ (Senge) กล่าวว่าการเรียนรู้ที่จะถือว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สมาชิกองค์การต้องคิดอย่างเป็นระบบ มิใช่คิดแบบแยกส่วนหรือตัดตอน ตัดต่อความคิดที่ได้ต้องเป็นความคิดของตนเอง

---

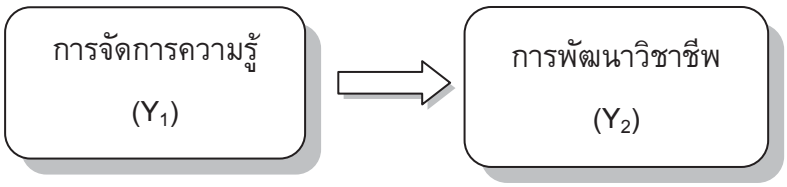
[70] Zubair AslamMarwat, Tahir Masood Qureshi and Muhammad I Ramay, “Impact of Human Resource Management(HRM) Practices on Employees Performance” Muhammad Ali Jinnah University, Islamabad, [online], accessed11 October 2011. available from www http://wms-soros.mngt.waikato.ac.

[71] Ingie Hovland, Knowledge Management and Organizational Learning; An International Development Perspective (London: Overseas Development Institute, 2003), 18-19.

ที่เกิดจากการวิเคราะห์และจินตนาการ มีแบบฉบับการคิดของตนเอง [72] นอกจากนี้มาร์ควอร์ท (Marquardt) กล่าวว่าความรู้เป็นอาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อุดมไปด้วยธาตุอาหารที่ทำให้องค์กรเติบโต องค์การใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการความรู้ที่จะมีการรวมกันอย่างรวดเร็ว ขณะที่ก็ให้ผลที่แตกต่างกันระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งโนนากะและทาเคชิ(Nonaka and Takeuchi) กล่าวว่าเป็นความสามารถขององค์การที่จะสร้างสรรค์และเผยแพร่ความรู้อย่างเหมาะสม ในการส่งผ่านความรู้ไปสู่การสร้างพลังความร่วมมือขององค์การ [73]สนับสนุนด้วยข้อค้นพบของสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ ศึกษาวิจัยเรื่อง“การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้” พบว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี[74]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการจัดการความรู้

18. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการจัดการความรู้กับการพัฒนาวิชาชีพ



แผนภูมิที่ 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการจัดการความรู้กับการพัฒนาวิชาชีพ

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการจัดการความรู้กับการพัฒนาวิชาชีพสนับสนุนด้วยแนวคิดสเตวาร์ท(Stewart) ที่กล่าวในหนังสือ”Intellectual capital: The New Wealth of Organizations ว่าความรู้นั้นจะกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่าทรัพยากรทางการเงินและสินทรัพย์อื่นขององค์การ ความรู้จะเป็นทรัพยากรเบื้องต้นในการพัฒนา การดำเนินการต่างๆขององค์การทั้งด้านวัฒนธรรมเทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบและ

---

[72] ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต, (กรุงเทพ: โรงพิมพ์ส.เอเชียเพรส, 2550), 37-38.

[73] Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization, 2nd ed. (California: Davies-Black Publishing, 2002), 139-140.

[74] สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), บทคัดย่อ.

การดำเนินการจะขึ้นอยู่กับความรู้และความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ [75] การจัดการความรู้นั้นสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบประสมประสาน โดยการวิจัยพัฒนาบริหารคลังความรู้ กำหนดและควบคุมมาตรฐาน รวมถึงวิธีการดำเนินการต่างๆ เชื่อมโยงและประสานผลประโยชน์กับหน่วยงานอื่น ประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้การฝึกอบรมให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพ [76] สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจรัสศรี เพ็ชรคง เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผลการวิจัยพบว่าการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์สัมพันธ์กับค่านิยมและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขันสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นของทีมงาน[77] และอมรทิพย์ เจริญผล เรื่องการจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้คือการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง [78]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าความรู้นั้นเป็นสินทรัพย์ขององค์การและการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพให้ประสบความสำเร็จ

---

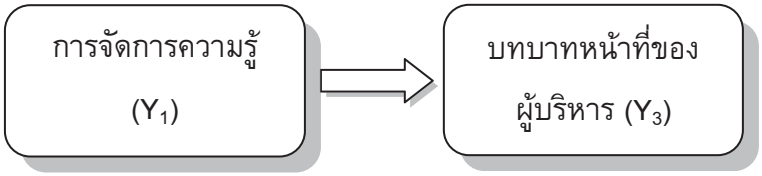
[75] Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization, 2nd ed. (California: Davies-Black Publishing, 2002), 139.

[76] วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, ผู้แปล, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550), 315-316.

[77] จรัสศรี เพ็ชรคง. “การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

[78] อมรทิพย์ เจริญผล, “การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา” (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 142.

19.ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร



แผนภูมิที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

องค์ประกอบการจัดการความรู้สัมพันธ์กับองค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้วิจัยสนับสนุนด้วยงานแนวคิดของฟูแลน(Fullan)จากรายงานเรื่องThe Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools กระบวนการจัดการความรู้ได้แก่การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดกลไกการปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่าทางวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้[79]เนลเก้ (Nelke) วิจัยเรื่องการจัดการความรู้และภาวะผู้นำ การวิจัยพบว่าปัจจัยกระตุ้นส่งเสริมการจัดการความรู้คือบรรยากาศวัฒนธรรมองค์การต้องเป็นองค์การเปิดและมีอิสระ การเวียนงานเป็นตัวอย่างกิจกรรมที่กระตุ้นการจัดการความรู้ ถ้าการจัดการความรู้เกิดในกระบวนการทำงานทั่วไป ผู้จัดการความรู้มีหลายบทบาทในองค์การ บทบาทที่ปรึกษา ผู้ให้คำแนะนำ ครูและผู้ฝึก ผู้ประสานงาน นักการตลาดและผู้นำ ผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคคล ผู้จัดการความรู้ไม่สามารถทำงานคนเดียว ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอื่นๆ ผู้จัดการความรู้ต้องมีทักษะการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ประโยชน์ต่อการสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้[80]เมื่อกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ความรู้นั้นจะเกิดขึ้นมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเอาจริงเอาจังของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงขึ้นอยู่กับหัวหน้าเจ้าหน้าที่จะสนับสนุนและผลักดันให้พนักงานมีการเรียนรู้จริงจังและที่สำคัญตัวบุคลากรเองที่จะต้องใส่ใจใน

---

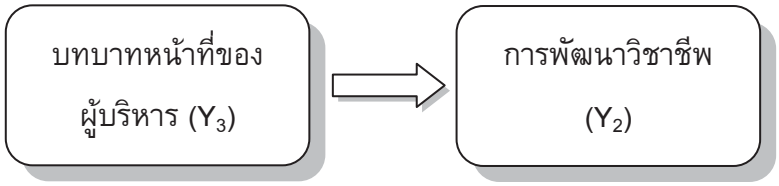
[79] Michael Fullan, The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools, (Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto) [online]. Available from http://www.oecd.org/dataoecd/46/43/2074954.pdf.

[80] Margareta Nelke, Knowledge Management and Leadership, (Gothenburg: Sweden, 2010) [online], accessed 12 September 2011. Available from http://www.ifla.org/files/hg/papers/ifla79/95-nelke-en.pdf.

การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง [81] ประกอบกับผลการศึกษาของเขมกร ไชยประสิทธิ์ งานวิจัยเรื่อง ตัวแบบองค์กรการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย พบว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญ มีหน้าที่ควบคุมการบริหารจัดการความรู้ทุกส่วนในองค์การ[82] สอดคล้องกับงานวิจัยของกานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ พบว่าผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ [83]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้นั้นเป็นภารกิจที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ในฐานะสินทรัพย์ขององค์การ องค์ประกอบการจัดการความรู้จึงส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีการสนับสนุนการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ องค์ประกอบการจัดการความรู้ส่งผลต่อองค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

20. ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการพัฒนาวิชาชีพ



แผนภูมิที่ 29 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการพัฒนาวิชาชีพ

ผู้วิจัยสนับสนุนข้อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการพัฒนาวิชาชีพด้วยผลงานวิจัยของโรสและเกรย์(Ross and Gray) ทำงานวิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันของครูต่อคุณค่าขององค์การ: การไกล่เกลี่ยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครู พบว่าหน้าที่ของผู้บริหารจำเป็นต้องให้ครูได้เข้าถึงการพัฒนาวิชาชีพที่มี

---

[81] อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพ: บริษัทเอซอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2551), 144.

[82] เขมกร ไชยประสิทธิ์, “ตัวแบบองค์กรการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย” (วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การจัดการความรู้) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552), 122.

[83] บุญชม ศรีสะอาดและสุริทอง ศรีสะอาด, การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, 2552), 92.

คุณภาพสูงและให้ผลย้อนกลับจากการนิเทศการสอนเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นของครู [84] นงพะงา พิชัย วิจัยบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพคือส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1)ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย คือจัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรครอบครัวศึกษา จัดให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาค่านิยม คุณธรรมและสำนึกในความเป็นไทย 2)ด้านการสร้างและพัฒนาบุคลากรทางการวิจัย คือสนับสนุนให้ทำวิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ เช่นการวิจัยในชั้นเรียน และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย 3)ด้านการบริหารและการจัดการด้านการวิจัยคือการยกย่อง ชมเชย เชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานวิจัยดีและมีคุณภาพ [85]สอดคล้องกับผลการศึกษาของเหลียง(Leung)วิจัยผลกระทบของการพัฒนาวิชาชีพต่อการบูรณาการไอซีทีกับการสอนของครูฮ่องกง พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาวิชาชีพนั้นผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินโครงการพัฒนาวิชาชีพครู [86]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่พัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ส่งผลให้องค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพ

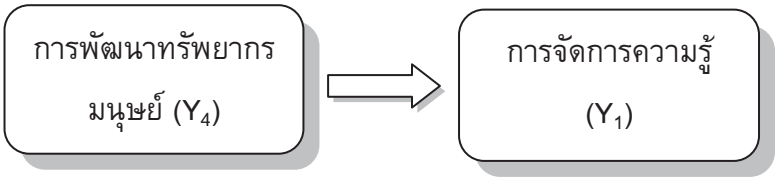
---

[84] John A. Ross and Peter Gray, “Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy” School Effectiveness and School Improvement 17, 2 (June 2006) : 192-193.

[85] นงพะงา พิชัย, “บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา” (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548), 76-79.

[86] Kin Ping Leung, “Effects of Professional Development on Teachers’ Integration of ICT in Teaching in Hong Kong” (PhD. Dissertation, Faculty of Education, Queensland University of Technology,), 290.

21. ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้



แผนภูมิที่ 30 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาวิชาชีพ

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้ สนับสนุนด้วยแนวคิดของเซ็งเก้(Senge)เขียนหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขการเรียนรู้ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์การธุรกิจ [87]สอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้ และดำเนินการจัดการความรู้ เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ดูแลข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การอยู่แล้ว จึงสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี [88] แนวคิดของกระบวนการKM เป็นแนวคิดที่ตอบรับโจทย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร[89]ประกอบกับผลงานวิจัยของชฮัว(Zhao) เรื่องคุณภาพการดำเนินการเปลี่ยนสภาพในการนิเทศการวิจัย: วิธีจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้เพื่อการวิจัยทางการศึกษาและการฝึกฝนสามารถนำไปใช้กับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้จัดการความรู้ต้องกำหนดสิ่งแวดล้อมความรู้และวัฒนธรรมและการปรับปรุงระบบการให้รางวัลตอบแทน สิ่งเหล่านี้เป็นมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์

---

[87] Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, (New York: Doubleday/Currency, 1990) in IngieHovland, Knowledge Management and Organizational Learning; An International Development Perspective (London: Overseas Development Institute, 2003), 51.

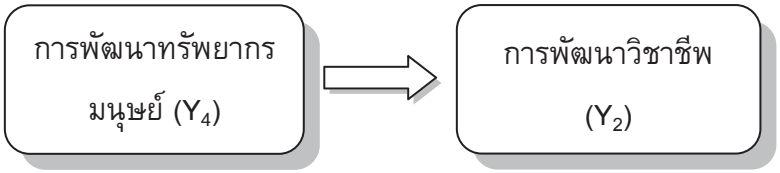
[88] นิพัฒน์ ภัทรธิติ, ผู้แปล, บทบาทHRในโลกKM(กรุงเทพฯ:เอ็กซเปอร์เน็ท, 2552), 173.

[89] อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2551), 135.

ทรัพยากรมนุษย์ [90] นอกจากนี้เออร์ริคและเลค(Ulrich and Lake)ให้ข้อสังเกตว่า"ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะก่อให้เกิดแหล่งสั่งสมความสามารถ ความเชี่ยวชาญต่างๆที่องค์การจะได้เรียนรู้และใช้สิ่งต่างๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น [91]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนั้นองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการจัดการความรู้

22.ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาวิชาชีพ



แผนภูมิที่ 31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาวิชาชีพ

องค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนด้วยแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนดเลอร์(Nadler)ได้นิยามความหมายของคำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการขึ้นในปีค.ศ.1970 ว่าเป็นประสบการณ์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่แน่นอน มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสแวนสัน(Swanson) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการของการพัฒนาและการค้นหาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการต่างๆที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานโดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น [92] ประกอบกับผลการวิจัยของดัวด์(Daud)และพบว่าการ

---

[90] Fang Zhao, "Transforming Quality in Research Supervision: A Knowledge Management Approach", (School of Management Business Faculty, RMIT University Melbourne Australia, 2002), 1-6.

[91] อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง,ผู้แปล, <u>การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์</u> (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2549), 14-15.

[92] อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, <u>กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u> (กรุงเทพ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2551), 18-19.

วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประโยชน์และการพัฒนาวิชาชีพ [93] และการศึกษาของแบรนเลย์(Brantley) บาร์รอน(Barron) ฮิคส์(Hicks) และแม็คอินทรี่(McIntyre)ศึกษาวิจัยรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ: การส่งเสริมการฝึกปฏิบัติของครูIn-service และครู Pre-service เพื่อศึกษาความสอดคล้องของระดับและวิชาระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์เพื่อการจัดการเรียนการสอน ทรัพยากรและกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบการสะท้อนผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาครูศึกษาพฤติกรรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการสะท้อนผลได้รับการพัฒนาในระดับห้องเรียน งานประจำเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน การพัฒนาบทเรียนโดยวิเคราะห์ข้อมูลด้านวัฒนธรรม การนำข้อค้นพบการวิจัยไปใช้ในการตัดสินใจและสะท้อนผล ความร่วมมือและการสะท้อนผลด้านกิจกรรมและการตัดสินใจ และแผนภูมิแสดงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน งานประจำเหล่านี้ก่อให้เกิดการเติบโตและการพัฒนาวิชาชีพ [94]

สรุปแนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจที่สนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพขององค์การ องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงส่งผลต่อองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการส่งเสริม การวิจัยในโรงเรียน ดังแผนภูมิที่ 32 และเพื่อความเข้าใจตรงกันจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบในการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนี้

---

[93] Normala Binte Daud, “Human Resource Management Practices and Firm Performance: The Moderating Roles of Strategies and Environmental Uncertainties” (Ph.D. Dissertation : July, 2006), abstract.

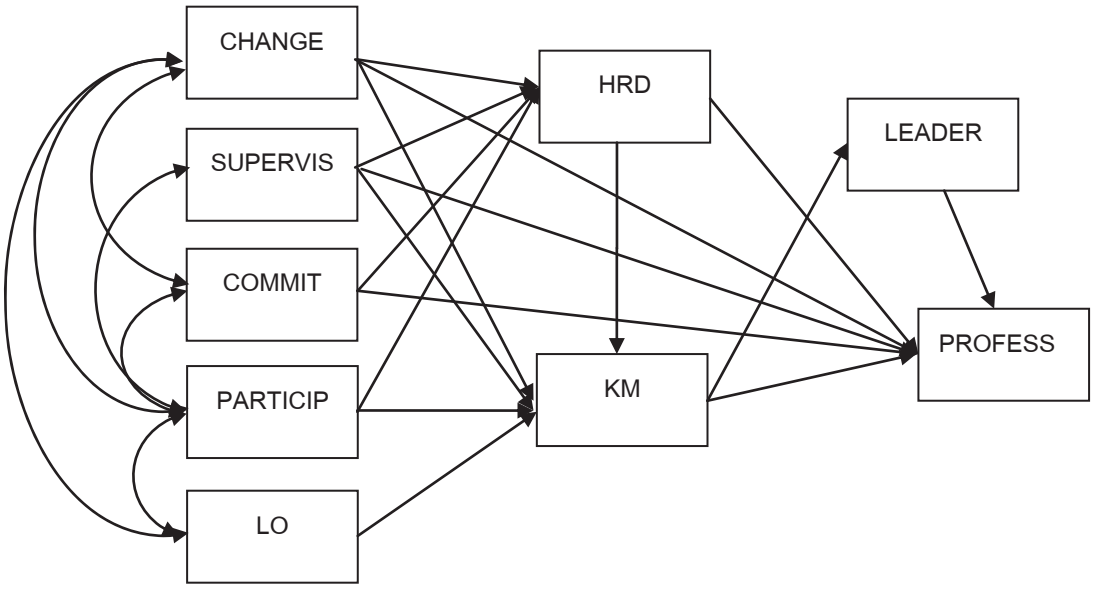
[94] Helen Brantley, Lucinda Barron, George C.Hicks and Leonard McIntyre, “An Action Research Model: Using Dispositions to Enhance the Diverse Classroom Practices of In-service and Pre-service Teachers” Teacher Education Journal of South Carolina, 2006-2007.

องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	=	CHANGE
การนิเทศและประเมินผล	=	SUPERVIS
ความผูกพัน	=	COMMIT
การมีส่วนร่วม	=	PARTICIP
องค์กรแห่งการเรียนรู้	=	LO

องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

การจัดการความรู้	=	KM
การพัฒนาวิชาชีพ	=	PROFESS
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร	=	LEADER
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	=	HRD



แผนภูมิที่ 32 แสดงรูปแบบตั้งต้นของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแผนภูมิข้างต้น พบว่าองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจำนวน 5 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนจำนวน 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(CHANGE) องค์ประกอบการนิเทศและประเมินผล(SUPERVIS) องค์ประกอบ ความผูกพัน(COMMIT) องค์ประกอบการมีส่วนร่วม(PARTICIP) และองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้(LO) สัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบ และส่งผลผ่านองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD) การจัดการความรู้(KM) และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร(LEADER)ไปยังองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพ(PROFESS)

เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis)เพื่อหาความสัมพันธ์ของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนโดยพิจารณาความสอดคล้องของรูปแบบดังนี้

1. ค่าไค-สแควร์(Chi-Square :χ^2) ตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบ โดยพิจารณาความหมายของค่าไค-สแควร์สูงหมายถึงรูปแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากค่าไค-สแควร์ต่ำและเข้าใกล้ศูนย์ หมายถึงรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความผิดพลาดที่เหมาะสม (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA)มีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่ารูปแบบเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดี(good fit) มีค่าระหว่าง 0.05-0.08 หมายถึงพอใช้ได้ หากอยู่ระหว่าง 0.08-1.00 หมายถึงไม่ค่อยดี (mediocre) และถ้ามากกว่า 0.10 แสดงว่ารูปแบบไม่เหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์(poor fit)

3. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง(Goodness-of-fit indices : GFI) มีค่าระหว่าง 0-1 ควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป

4. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว(Adjusted Goodness – of – fit Index: AGFI) มีค่าระหว่าง 0-1 ควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป

5. ดัชนีความสัมพันธ์ (Relative Fit Index: RFI) มีค่าระหว่าง 0-1 ควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป

6. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR) ยิ่งเข้าใกล้ 0 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องดี[95]

---

[95] สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และคณะ, <u>แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS</u>(กรุงเทพ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา, 2549), 208-214.

ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน นำเสนอดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	เกณฑ์ความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์
ไค-สแควร์ (χ^2)	26.83 (P-value=0.03014)	แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักว่ารูปแบบตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit: GFI)	0.98	มีค่า 0.90 ขึ้นไปรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Adjusted Goodness of fit (AGFI)	0.94	มีค่า 0.90 ขึ้นไปรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)	0.98	มีค่า 0.90 ขึ้นไปรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Residual : RMR	0.011	มีค่าเข้าใกล้ 0รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.050	มีค่าระหว่าง 0 – 0.05 หมายถึงรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตารางที่ 31 เมื่อพิจารณาค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง ความกลมกลืน ความตรงของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ พบว่าค่าไค-สแควร์(Chi-Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 26.83(P-value=0.03014) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหมายถึงองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบกับการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องอื่นๆ ดังนี้ อูลแมน (Ullman)กล่าวว่าสัดส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์(Chi-Square:χ^2)และองศาอิสระ(degree of freedom)เท่ากับ 1.79 น้อยกว่า 2 หมายถึงโมเดลมีความความสอดคล้องกลมกลืนดี [96] ค่าดัชนีความกลมกลืน(Goodness of fit: GFI)เท่ากับ0.98ค่า Adjusted Goodness of fit (AGFI)เท่ากับ 0.94 ค่า Relative Fit Index(RFI) เท่ากับ0.98 ค่า Root Mean Squared Residual : RMR เท่ากับ 0.011ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.05 ตามเงื่อนไขโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

[96] Ullman, J.B. Structural Equation Modeling(In Using Multivariate Statistics), 3ed. (New York: Harper Collins College Publishers, 1996), 709-819. [online], accessed 7 September 2011. available from www.http://userwww.sfsu.edu

ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation(RMSEA)มีค่าเท่ากับ0.05ซึ่งมีค่าระหว่าง 0–0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การกับองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's product-moment correlation coefficient) ปรากฏผลความสัมพันธ์ดังตารางที่ 32

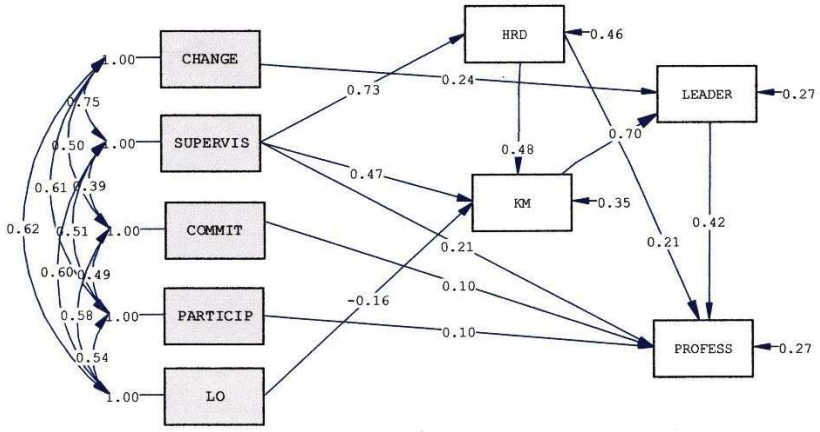
ตารางที่ 32 แสดงค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's product-moment correlation coefficient) ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

องค์ประกอบ	CHANGE	SUPERVIS	COMMIT	PARTIVIS	LO	KM	PROFESS	LEADER	HRD
CHANGE	1.000								
SUPERVIS	.754**	1.000							
COMMIT	.496**	.386**	1.000						
PARTIVIS	.611**	.510**	.485**	1.000					
LO	.615**	.600**	.577**	.539**	1.000				
KM	.516**	.719**	.196**	.307**	.296**	1.000			
PROFESS	.661**	.756**	.377**	.487**	.516**	.684**	1.000		
LEADER	.607**	.705**	.224**	.370**	.376**	.830**	.782**	1.000	
HRD	.591**	.734**	.236**	.332**	.372**	.759**	.725**	.782**	1.000

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 32 พบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 5 องค์ประกอบ และองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จำนวน 4 องค์ประกอบ ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.196 – 0.830

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีรูปแบบดังนี้



Chi-Square=26.83, df=15, P-value=0.03014, RMSEA=0.050

แผนภูมิที่ 33 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะ

จากแผนภูมิที่ 33 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการโครงสร้างดังนี้ คือ

สมการโครงสร้างที่ 1

```
KM        = 0.52*HRD + 0.68*SUPERVIS - 0.25*LO, Errorvar.= 0.29  , Ry' = 0.65
          (0.054)     (0.081)          (0.066)              (0.023)
           9.62        8.38           -3.83                 12.45
```

จากสมการโครงสร้างข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบองค์กรแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD) มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้(KM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(P) เท่ากับ 0.52 ค่าสถิติทดสอบ(t) เท่ากับ 9.62 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ 0.054 และองค์ประกอบการนิเทศและประเมินผล(SUPERVIS)มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้(KM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(P) เท่ากับ 0.68 ค่าสถิติทดสอบ(t)เท่ากับ 8.38 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ0.081 ส่วนองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้(LO)แม้มีค่าสัมประสิทธิ์ติดลบ แต่ยังคงมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบการจัดการความรู้(KM)มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(P) เท่ากับ -0.25 ค่าสถิติทดสอบ(t) เท่ากับ -3.83 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ 0.066 โดยสรุปองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลมีอิทธิพลต่อ องค์ประกอบการจัดการความรู้ โดยมีสัมประสิทธิ์การทำนาย(R^2)ร้อยละ 65

สมการโครงสร้างที่ 2

```
PROFESS =0.36*LEADER+0.18*HRD+0.24*SUPERVIS + 0.16*COMMIT+0.10*PARTICIP, Errorvar.=0.14 , Ry' =0.73
          (0.037)       (0.039)     (0.058)         (0.054)       (0.037)         (0.011)
           9.75          4.69        4.19            2.96          2.80            12.45
```

จากสมการโครงสร้างข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบการมีส่วนร่วม (PARTICIP) มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพ(PROFESS) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (P) เท่ากับ 0.10ค่าสถิติทดสอบ(t) เท่ากับ 2.80 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ 0.037 องค์ประกอบความผูกพัน(COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(P) เท่ากับ0.16 ค่าสถิติทดสอบ(t)เท่ากับ 2.96 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ 0.054 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD)มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(P) เท่ากับ 0.18 ค่าสถิติทดสอบ(t) เท่ากับ4.69 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ 0.039 องค์ประกอบการนิเทศและประเมินผล(SUPERVIS)มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(P) เท่ากับ 0.24ค่าสถิติทดสอบ(t) เท่ากับ 4.19ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ 0.058 และองค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร(LEADER) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(P) เท่ากับ 0.36 ค่าสถิติทดสอบ(t) เท่ากับ 9.75 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ 0.037 สรุปได้ว่าองค์ประกอบการมีส่วนร่วม ความผูกพัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนิเทศและประเมินผลและบทบาทหน้าที่ของผู้นำมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพ โดยมีสัมประสิทธิ์ทำนายร้อยละ 73

สมการโครงสร้างที่ 3

```
LEADER   = 0.65*KM + 0.33*CHANGE, Errorvar.= 0.19  , Ry' = 0.73
           (0.032)   (0.047)                (0.015)
            20.43     7.09                  12.45
```

จากสมการโครงสร้างข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CHANGE)มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร(LEADER)มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(P) เท่ากับ 0.33 ค่าสถิติทดสอบ(t) เท่ากับ7.09 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)เท่ากับ0.047 และองค์ประกอบการจัดการความรู้(KM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(P) เท่ากับ 0.65 ค่าสถิติทดสอบ(t) เท่ากับ 20.43 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ 0.032 กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยมีสัมประสิทธิ์ทำนายร้อยละ 73

สมการโครงสร้างที่ 4

```
HRD      = 0.98*SUPERVIS, Errorvar.= 0.32  , Ry' = 0.54
           (0.051)                  (0.025)
            19.02                    12.45
```

จากสมการโครงสร้างข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบการนิเทศ และประเมินผล(SUPERVIS)มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์เส้นทาง(P)เท่ากับ 0.98 ค่าสถิติทดสอบ(t)เท่ากับ19.02 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(S.E.)เท่ากับ 0.051 และมีสัมประสิทธิ์ทำนายร้อยละ 54

นอกจากนี้จากแผนภูมิที่ 34 สามารถคำนวณหาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ดังนี้

1. อิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ดังนี้

เส้นทางที่ 1: SUPERVIS→PROFESS = 0.21

เส้นทางที่ 2 : COMMIT →PROFESS = 0.10

เส้นทางที่ 3: PARTICIP→PROFESS = 0.10

อิทธิพลทางตรง(direct effect)ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เท่ากับ 0.21+0.10+0.10 = 0.41

2. อิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ดังนี้

เส้นทางที่ 1 : CHANGE→LEADER→PROFESS = 0.24X0.42 = 0.10

เส้นทางที่ 2 : SUPERVIS→HRD→PROFESS = 0.73X0.21 = 0.15

เส้นทางที่ 3 : SUPERVIS→KM→LEADER→PROFESS = 0.47X0.7X0.42= 0.14

เส้นทางที่ 4 : SUPERVIS→HRD→KM→LEADER→PROFESS =

0.73X0.48X0.70X0.42 = 0.10

เส้นทางที่ 5 : LO→KM→LEADER→PROFESS = 0.16X0.70X0.42 = 0.05

อิทธิพลอ้อมโดยรวม(total indirect effect) ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนเท่ากับ 0.10+0.15+0.14+0.10+0.05 = 0.54 เมื่อนำไปพิจารณาร่วมกับอิทธิพลทางตรงคือ 0.41 พบว่าอิทธิพลรวมทั้งหมด(total causal effect) คือ 0.54+0.41 = 0.95

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจความเหมาะสมและสังเคราะห์สรุปความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ตรวจสอบโดยถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านความเหมาะสม(propriety standards)ด้านความเป็นไปได้(feasibility standards) ด้านความเป็นประโยชน์(utility standards)และความถูกต้องครอบคลุม(accuracy standards) ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 แสดงค่าความถี่ ร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

ตารางที่ 33 แสดงค่าความถี่ ร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
ที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น															
	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์				ความถูกต้องครอบคลุม			
	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปไม่ได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ																
1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00
2. การนิเทศและประเมินผล	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00
3. ความผูกพัน	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00
4. การมีส่วนร่วม	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00
5. องค์กรแห่งการเรียนรู้	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00
การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน																
1. การจัดการความรู้	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00
2. การพัฒนาวิชาชีพ	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00
3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00
รวม	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00	5	100.00	0	0.00

จากตารางที่ 33 พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้องครอบคลุม พบว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบข้อค้นพบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

จากข้อคำถามที่ว่า โปรดแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นว่าองค์ประกอบจากผลการวิจัยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนิเทศและประเมินผล ความผูกพัน การมีส่วนร่วมและองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นพหุองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ แต่มีบางองค์ประกอบที่ขาดหายไป ทั้งนี้เมื่อพิจารณาตัวแปรรายองค์ประกอบพบว่าแฝงอยู่ในพหุองค์ประกอบแล้ว จึงสรุปว่าการตั้งชื่อองค์ประกอบควรกระชับและชัดเจนมากขึ้น เช่น ควรมีองค์ประกอบเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นตัวแปรที่แฝงอยู่ในองค์ประกอบความผูกพันและการมีส่วนร่วม

1.1 ความถูกต้องครอบคลุม

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องครอบคลุมขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมีความถูกต้องครอบคลุมหรือไม่ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่พิจารณาประกอบกับข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมีความถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี และผลการวิจัยจากนักวิชาการและหลักสถิติ แม้ว่าอาจขาดองค์ประกอบบางองค์ประกอบไปแต่ก็เนื่องจากเหตุผลทางสถิติ

1.2 ความเหมาะสม

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ว่าเนื่องจากวรรณกรรมซึ่งเป็นทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ล้วนเป็นวรรณกรรมสนับสนุนจากต่างประเทศ ซึ่งมีบริบททางวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างจากประเทศไทย ดังนั้นควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของประเทศไทย เพื่อทราบรูปแบบวัฒนธรรมไทยแล้วจึงศึกษาวิธีดำเนินการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย

1.3 ความเป็นไปได้

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยกำหนดให้องค์ประกอบการนิเทศและประเมินผล เป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่มีการดำเนินการปรับเปลี่ยน และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พบว่าองค์ประกอบเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 5 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบ

1.4 ความเป็นประโยชน์

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าเป็นประโยชน์ในการดำเนินการโดยเฉพาะองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับองค์ประกอบความผูกพันซึ่งเป็นคู่องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงที่สัมพันธ์กับองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อองค์การ ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนของการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วย

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

จากข้อคำถามที่ว่า โปรดแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ คือการจัดการความรู้ การพัฒนาวิชาชีพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นไปตามหลักทฤษฎี แนวคิด นโยบาย ข้อปฏิบัติที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย แม้ว่าองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพที่มีตัวแปรเกี่ยวกับการนำผลวิจัยไปพัฒนาการเรียนการสอนและเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะจะใกล้เคียงกับองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร แต่ทั้งสององค์ประกอบถูกจัดองค์ประกอบตามหลักทางสถิติที่ยอมรับได้ตามหลักวิชาการ

2.1 ความถูกต้องครอบคลุม

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องครอบคลุมขององค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมีความถูกต้องครอบคลุมหรือไม่ ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าองค์ประกอบมีความถูกต้องตามหลักการแนวคิดของนักวิชาการและเป็นไปตามผลการวิจัยที่สนับสนุน โดยเฉพาะองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการจัดการความรู้ซึ่งสนับสนุนด้วยแนวคิดและผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้องค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งมีตัวแปรเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านทักษะการวิจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพ ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ถูกต้องครอบคลุมทั้งสิ้น

2.2 ความเหมาะสม

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นว่าเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และมีความคิดเห็นเพิ่มเติมควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพโรงเรียนต้นแบบในการส่งเสริมการวิจัย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ายังไม่พบว่ามีโรงเรียนที่ให้คำยืนยันได้ว่ามีการส่งเสริมการวิจัยปรากฏชัดเจน และมีงานวิจัยที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะกำหนดเป็นประชากรหรือตัวอย่างเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าวได้

2.3 ความเป็นไปได้

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ขององค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สรุปได้ว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติเนื่องจากองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งถูกต้องการหลักสถิติและสอดคล้องกับแนวคิดหลักวิชาการ ผลการวิจัยที่สนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัยโดยเฉพาะองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ที่สัมพันธ์กับผลจากการดำเนินการส่งเสริมการวิจัย

2.4 ความเป็นประโยชน์

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าเป็นประโยชน์ในการดำเนินการโดยเฉพาะโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารจัดการศึกษาโดยการนำผลการวิจัยไป

ประกอบการตัดสินใจ ทั้งยังเป็นฐานข้อมูลสำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยของโรงเรียนในสังกัดต่อไป

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ทั้ง 5 องค์ประกอบ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกับผลวิจัยมีเพียงบางตัวแปรขององค์ประกอบที่เป็นไปตามหลักสถิติและวิธีวิจัย

3. ความเหมาะสมของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

3.1 ความถูกต้องครอบคลุม

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องครอบคลุมของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สรุปได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุถูกต้องตามหลักสถิติ และถูกต้องตามทฤษฎี แนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อมูลสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยเฉพาะองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลเชิงผกผันต่อองค์ประกอบการจัดการความรู้ รวมทั้งองค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลที่ส่งผลทางตรงต่อองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบการจัดการความรู้และองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพ เช่นเดียวกับองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทางตรงกับองค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เมื่อสรุปในภาพรวมแล้วองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนถูกต้องครอบคลุมตามหลักทฤษฎีและหลักสถิติ

3.2 ความเหมาะสม

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมเนื่องจากพหุองค์ประกอบทั้งสองกลุ่มมีความเหมาะสมในระดับองค์ประกอบ และเป็นผลการวิจัยที่มาจากระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสมและเป็นไปตามหลักการทางสถิติ ทั้งนี้ควรมีการศึกษาในส่วนของวัฒนธรรมองค์การเฉพาะของโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการท้องถิ่นในโอกาสต่อไป เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การของประเทศไทย

3.3 ความเป็นไปได้

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สรุปได้ว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติโดยพิจารณาจากพหุองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินการที่ส่งผลไปยังองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทุกองค์ประกอบ ในส่วนของความเป็นไปได้ในการดำเนินการนั้น ความสำเร็จของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนขึ้นอยู่กับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสำนักการศึกษาตลอดจนศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา ประกอบกับความสามารถของผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าองค์กรเทศบาลมีจุดเด่นที่วัฒนธรรมแบบอุปถัมภ์ ดังนั้นอาจเป็นอุปสรรคในการพิจารณาคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยเป็นอย่างดีจึงจะมีสมรรถนะในการสนับสนุนการวิจัยในโรงเรียนได้

3.4 ความเป็นประโยชน์

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าเป็นประโยชน์ในการดำเนินการอย่างยิ่ง เพื่อส่งเสริมการวิจัยในระดับโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนนั้นเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความเป็นเหตุผลเชิงทฤษฎีแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการและถูกต้องตามหลักสถิติ ประกอบกับตัวแปรที่ชัดเจนสามารถนำไปปรับใช้ในการกำหนดนโยบายเพื่อการดำเนินการในโรงเรียน ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นว่าควรมีการศึกษาการสร้างมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การเพื่อใช้เป็นเครื่องมือตรวจวัดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนและกำหนดแนวการส่งเสริมการวิจัยที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนแห่งนั้น

กล่าวโดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกับผลการวิจัย อาจมีข้อสังเกตเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรกับองค์ประกอบ แต่เนื่องจากการศึกษาวรรณกรรม

และข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสร้างเครื่องมือวิจัยนั้นมีความครอบคลุม แต่ตัวแปรดังกล่าวถูกสกัดออกด้วยการวิเคราะห์สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ(exploratory factor analysis) จึงเป็นที่มาขององค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สรุปได้ว่ารูปแบบมีความเหมาะสม ถูกต้อง สอดคล้องกับทฤษฎีแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ โดยพิจารณาจากข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สนับสนุนคู่องค์ประกอบ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 2)องค์ประกอบของการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน และ 3)องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนคือขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โดยการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ ประมวลองค์ความรู้และสรุปตัวแปรที่ศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อเก็บข้อมูล โดยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ตรวจคุณภาพแล้ว คำนวณค่าสัมประสิทธิ์ (α-coefficient)ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ.982 และเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 83 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คนประกอบด้วยบุคลากรฝ่ายบริหาร 2 คน ได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ผู้ให้ข้อมูลฝ่ายครู 2 คน ได้แก่ พนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และพนักงานครูเทศบาล ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 79 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 316 คน คิดเป็นร้อยละ 95.18 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่(frequency) ค่าร้อยละ(percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(standard deviation) และสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โดยนำข้อค้นพบองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(path analysis)ด้วยโปรแกรมลิสเรล(LISREL)8.53 และขั้นที่ 3การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้องครอบคลุมโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยประมวลข้อค้นพบการวิจัยครั้งนี้คือ องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1)ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2)การนิเทศและประเมินผล 3)ความผูกพัน 4)การมีส่วนร่วม และ5)องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1)การจัดการความรู้ 2)การพัฒนาวิชาชีพ 3)บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และ4)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน” สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership) ประกอบด้วย 20 ตัวแปร คือ 1)ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ 2)ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน 3)ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน 4)ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเพียรพยายามทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5)ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมศ. 6)ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและอธิบายให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน 7)ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจให้บุคลากรทราบถึงพฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน 8)ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียน 9)ผู้บริหารให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน 10)ก่อนเริ่มปฏิบัติงานในกิจกรรมใหม่ๆผู้บริหารจะอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 11)ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคและนโยบายปัจจุบัน 12)ผู้บริหารมีความอดทนในการทำงานอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ 13)ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลที่ตามมา 14)ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำของโรงเรียนในการทำงานให้สำเร็จ 15)ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย 16)ผู้บริหารรักษาค่านิยมแนวปฏิบัติที่ทำให้งานประสบความสำเร็จจนเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน 17)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน 18)ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการทำงานหลายวิธีเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 19)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งกันและกัน และ20)ผู้บริหารให้รางวัล(ชมเชย ให้กำลังใจ ค่าตอบแทนฯลฯ) เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

1.2 การนิเทศและประเมินผล(supervision and evaluation) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1)ผู้บริหารและครูร่วมกันทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานใหม่ 2)สถานศึกษาสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อผลการจัดการศึกษา 3)ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเกณฑ์และวิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4)ผู้บริหารกำหนดวิธีจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย 5)ผู้บริหารนิเทศบุคลากรโดยตรวจบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน 6)ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้าและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน 7)ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป 8)ผู้บริหารประชุมบุคลากรเพื่อ

วิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาก่อนดำเนินการแก้ไข และ9)ผู้บริหารแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ

1.3 ความผูกพัน(commitment) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ1)การทุ่มเทเวลาในการทำงานให้กับโรงเรียนอย่างเต็มที่ 2)การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร 3)ความปรารถนาทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ และ4)ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 การมีส่วนร่วม(participation) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ1)การมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจงานของโรงเรียน 2)การมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน และ3)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เข้าร่วมการแก้ปัญหาของโรงเรียน

1.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1)การพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง 2)การเปิดกว้างทางความคิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจ และ3)มีเป้าหมายให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้รับการยอมรับจากชุมชน

2. องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ

2.1 การจัดการความรู้(knowledge management) ประกอบด้วย 17 ตัวแปร คือ1)การแต่งตั้งทีมวิจัยทำวิจัยระดับโรงเรียน 2)การเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน 3)การขอความร่วมมือจากโรงเรียนอื่นในการส่งเสริมการวิจัย 4)การสรุปข้อบกพร่องของการดำเนินการและแก้ไขในการวางแผนส่งเสริมการวิจัยปีต่อไป 5)การทำวิจัยทดลองการใช้สื่อนวัตกรรมก่อนนำไปใช้จริง 6)การขอความร่วมมือจากกอง/สำนักการศึกษาในการให้ส่งเสริมการวิจัย 7)ผู้บริหารจัดห้องสมุดของโรงเรียนให้มีหนังสือ ตำรา การวิจัยที่ทันสมัยไว้บริการบุคลากรที่ทำวิจัย 8)ทำวิจัยเพื่อสำรวจข้อมูลของโรงเรียนที่ต้องการทราบ 9)การร่วมกันวางแผนส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน 10)การร่วมกันดำเนินการตามแผนส่งเสริมการวิจัยของโรงเรียน 11)การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนอนุมัติให้ครูทำวิจัย 12)การกำกับติดตามการทำวิจัยของครูเป็นระยะ 13)การจัดพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย 14)การติดต่ออาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นพี่เลี้ยงให้กับครู 15)การจัดให้มีการแสดงนิทรรศการในโรงเรียนเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย 16)การจัดประชุมวิชาการเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ และ17)การจัดทำฐานข้อมูลบัญชีรายชื่องานวิจัยของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

2.2 การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1)การแนะนำให้ครูนำข้อมูลจากบันทึกหลังสอนไปกำหนดเป็นปัญหาการวิจัย 2)การสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปวางแผนจัดการเรียนการสอน 3)การสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา 4)การสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไป

เสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ 5)การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยทุกคน และ6)การสนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียน เช่นการประเมินหลักสูตร การประเมินโครงการ ฯลฯ

2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร (role/function of administrator)

ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ1) การให้คำปรึกษาแนะนำการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน 2)การชี้แจงประโยชน์ของการทำงานวิจัยให้บุคลากรทราบ 3)การแนะนำให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และ4)การจัดหาตัวอย่างการเขียนรายงานวิจัยและอธิบายอย่างชัดเจน

2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development)

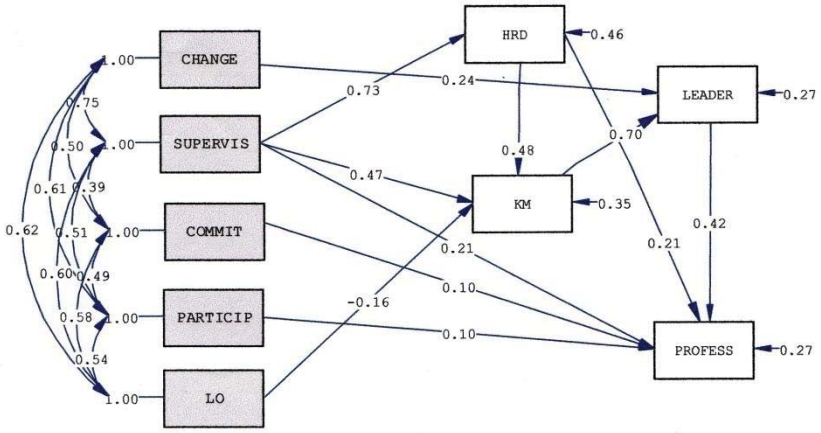
ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ1)ผู้บริหารจัดอบรมให้ความรู้พัฒนาทักษะการทำวิจัยในระดับที่สูงขึ้น 2)ผู้บริหารใช้การทำวิจัยเป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาความดีความชอบ 3)ผู้บริหารจัดฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน และ4)ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการทำวิจัยกับเพื่อนครูในโรงเรียน

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

จากการวิเคราะห์เส้นทาง(path analysis) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามเกณฑ์มีค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบรูปแบบคือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 26.83 (P-value=0.03014) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึงองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบกับการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องอื่นๆ ดังนี้ สัดส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) และองศาอิสระ(degree of freedom) เท่ากับ 1.79 น้อยกว่า 2 หมายถึงโมเดลมีความความสอดคล้องกลมกลืนดี ค่าดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit: GFI) เท่ากับ0.98 ค่า Adjusted Goodness of fit (AGFI) เท่ากับ 0.94 ค่า Relative Fit Index (RFI) เท่ากับ0.98 ค่า Root Mean Squared Residual : RMR เท่ากับ 0.011ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.05 ตามเงื่อนไขโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)มีค่าเท่ากับ 0.05 ซึ่งมีค่าระหว่าง 0 – 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ใช้วิธีอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญแบบชาติพันธุ์วรรณา(Ethnographic Future Research: EFR) จำนวน 5 คน ผลการตรวจสอบพบว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจำนวน 5 องค์ประกอบคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนิเทศและประเมินผล ความผูกพัน การมีส่วนร่วม และองค์กรแห่งการเรียนรู้

และองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จำนวน 4 องค์ประกอบคือ การจัดการความรู้ การพัฒนาวิชาชีพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ดังแผนภูมิที่ 34



Chi-Square=26.83, df=15, P-value=0.03014, RMSEA=0.050

แผนภูมิที่ 34 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ค้นพบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์เพื่อความชัดเจนและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1)ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership) 2)การนิเทศและประเมินผล(supervision and evaluation) 3)ความผูกพัน(commitment) 4)การมีส่วนร่วม(participation) และ 5)องค์กรแห่งการเรียนรู้(learning organization) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความซับซ้อน จำเป็นต้องดำเนินการในภาพรวมขององค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างมีแบบแผนนำโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นแบบการดำเนินการสอดคล้องกับแนวคิดของกรีนวาล์ด(Greenwald) กล่าวว่าในการปรับเปลี่ยนองค์การต้องกำหนดตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ และสมคิด บางโมที่กล่าวว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นต้องมีการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล โครงสร้าง และกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยี โดยมีองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงคือ การนำทาง ภาวะผู้นำ การเสริมสร้าง

พลังและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความซับซ้อนและต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ผู้นำการเปลี่ยนต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการ สอดคล้องกับแนวคิดของพิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต กล่าวว่าความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องการการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่นควบคู่กันไป ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง สัญลักษณ์ ระบบการพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ และทักษะในการจัดการ และธนา ศิริวัลลภกล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1)ความผูกพันของฝ่ายบริหารระดับสูง 2)การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามลำดับบังคับบัญชา และมีการติดตามอย่างใกล้ชิดทั้งเริ่มต้นและหลังการเปลี่ยนแปลง การกำกับติดตามอย่างเหมาะสมจึงเป็นกิจกรรมสำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสิ่งสำคัญที่สุดคือความร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์การ และดูบริน(Dubrin)กล่าวว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1)การเปลี่ยนแปลงที่ระดับบุคคลและระดับองค์การ 2)ตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน(Lewin) ผู้บริหารต้องแนะนำช่วยเหลือและเน้นการมีส่วนร่วม 3)การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4)การเพิ่มผลประโยชน์เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง สร้างโอกาสให้พนักงานเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมที่สุด 5)การนำสู่การวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ Six Sigma ลดความสูญเสีย ปรับปรุงคุณภาพ ต้นทุนและเวลาในการทำงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และ6)จัดการการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กรอบแนวคิดDICE แนวคิดนี้เสนอโดยเซอร์กิ้น(Sirkin) คีแนน(Keenan)และแจ็คสัน(Jackson) เป็นกรอบแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย D(time Duration)คือช่วงเวลาการดำเนินการ I(Integrity of performance)คือการผสมผสานการปฏิบัติ C(Commitment of senior executives and staff)คือการสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับคณะทำงาน และ E(Effort)คือความพยายามที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ร็อบบินส์และเคาล์เตอร์(Robbins and Coulter)กล่าวว่าในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมควรเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความผูกพันในการดำเนินการ โดยเริ่มจากวิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม ควรมีการเปลี่ยนแปลงและชี้แจงกับบุคลากรอย่างชัดเจนว่าองค์การจะไปไม่รอด หากไม่เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแต่งตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เริ่มการปรับเปลี่ยนการจัดองค์การและนำเสนอค่านิยม พฤติกรรมที่คาดหวังเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่ นอกจากนี้ไชน์(Schein) แชมพัวซ์(Champoux)และโจนส์ (Jones) กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ให้โอกาสสมาชิกมีส่วนในการกำหนดขอบเขตพฤติกรรมของวัฒนธรรมใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของซาห์ท(Sathe)กล่าวว่าวิธีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมโดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วย ส่วนดีลและเคนเนดี้(Deal and Kennedy)กล่าวว่าในการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องกำหนดวิสัยทัศน์

เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และต้องประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญที่สุดคือการระบุและยอมรับทิศทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการวัฒนธรรม ประกอบกับแนวคิดของฟิวด์ส (Fields)นำหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) 14 ข้อของเด็มมิ่ง(Demming) มาปรับใช้กับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ต้องมีการประเมินความพึงพอใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สนับสนุนความรู้สึกการมีความรับผิดชอบร่วมและความเป็นเจ้าของ เช่นเดียวกับคัมมินส์และฮิวส์(Cummings and Huegs) สโลคัมและเฮลเลียเจล (Slocum and Hellriegel) มีแนวคิดว่าควรให้ความสำคัญกับสร้างความผูกพันต่อวัฒนธรรมใหม่ สอดคล้องกับคาเมรอนและควินน์(Cameron and Quinn)เสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ต้องเน้นการมีส่วนร่วมในการหาข้อสรุปร่วมเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ

ในเรื่องนี้ซาราสัน(Sarason)แนะนำว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีที่สุดคือการปฏิรูป โดยปรับเปลี่ยนระดับบุคคลทำให้เกิดความผูกพันกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการประเมินการเปลี่ยนแปลงต้องทำความเข้าใจกับครู ข้อค้นพบองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอีกประการหนึ่งคือองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องเพื่อนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ ในบรรยากาศองค์การที่เปิดกว้างทางความคิดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของทุกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทยอุดม กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมขององค์การที่คงที่และนำองค์การสู่ความความสำเร็จได้มากกว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีการเน้นการควบคุมอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งดีลและเคนเนดี้(Deal and Kennedy)แนะนำว่าความเชื่อมโยงของการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนนั้น ควรตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนด้วย เพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การปรับปรุงโรงเรียน สนับสนุนด้วยแนวคิดของแคลูว์และเวอร์แมช์ค (Caluwe and Vermack) กล่าวว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนั้นควรมีการฝึกอบรมและสนับสนุนการศึกษา เพื่อนำคนเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่และจัดให้มีการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของแมคเชนและกลินาว(McShane and Glinow)กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การคือการลดความเป็นวัฒนธรรมเดิมและสร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ และกรีนวาล์ด(Greenwald)ได้กล่าวถึงความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงความสามารถขององค์การ ซึ่งสนับสนุนองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของผู้บริหารและบุคลากร ดังนั้นองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนิเทศและประเมินผล การมีส่วนร่วม ความผูกพันและองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

2. องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1)การจัดการความรู้ 2)การพัฒนาวิชาชีพ 3)บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และ4)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการวิจัยในโรงเรียนนี้หมายถึงการวิจัยเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา แต่งานหลักของโรงเรียนคืองานการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงการวิจัยในโรงเรียนโดยทั่วไปจะเข้าใจว่าหมายถึงเฉพาะการวิจัยในชั้นเรียนเท่านั้น แต่แท้จริงแล้วการวิจัยในโรงเรียนนั้นหมายถึงการวิจัยของผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนการสอนด้วย การวิจัยนั้นมีความสำคัญในฐานะของการเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาด้วยการสร้างองค์ความรู้ หากพิจารณาความเป็นมาของการดำเนินการวิจัยในโรงเรียน พบว่าการวิจัยในชั้นเรียนหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นพบในประเทศอังกฤษมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งเลวิน(Lewin)เป็นบุคคลแรกที่ให้นิยามวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และมีการศึกษาต่อเนื่องโดยโคเร่ย์(Corey)โดยประยุกต์วิธีวิจัยกับการแก้ปัญหาทางการศึกษา ต่อมาอิลิออทและอะดีแมน (Elliot and Ademan) ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในโครงการการสอน การตรวจสอบการปฏิบัติการชั้นเรียน และบุคคลที่สำคัญอีกคนเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือสเตนเฮาส์ (Stenhouse) เป็นบุคคลสำคัญที่พัฒนาการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในโรงเรียนทั้งภาคทฤษฎีการปฏิบัติและการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งแลนด์เชียร์(Landsheere)พบว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research)เป็นวิธีวิจัยที่เก่าแก่ที่สุด ประกอบกับเบสท์(Best) กล่าวว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเน้นที่การนำไปใช้ได้ทันทีไม่ใช่วิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎี และเป็นวิธีวิจัยที่เน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องที่นั้น ข้อค้นพบจากการวิจัยได้รับการประเมินให้นำไปใช้เฉพาะกรณีเท่านั้น และครูเป็นบุคคลคนสำคัญในการศึกษาและประยุกต์การวิจัยกับปัญหาการศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน

นอกจากนี้มิลเลอร์(Miller) ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการSchool Action Research (SAR)เพื่อศึกษาโรงเรียนในรัฐฟลอริด้า ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่าครูมีส่วนร่วมและตัดสินใจในการวางแผนและการนำแผนการสอนไปปฏิบัติ การพัฒนาต้องพัฒนาจากความต้องการของครู มีการสังเกตการสอนจากเพื่อนและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการสอน เพราะบุคคลเหล่านี้ล้วนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน กระบวนการSARจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับรากหญ้า ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียน ส่วนมิลลส์(Mills)กล่าวว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ส่งเสริมการตัดสินใจตามวิถีประชาธิปไตย ในขณะเดียวกันสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับผู้นำโรงเรียนและครูได้โดยการวิจัยแบบร่วมมือ(collaborative research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถเพิ่มบทบาทของผู้นำโรงเรียนในการสร้างสรรค์และธำรงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เน้นการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนการสอนในทุกส่วน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทราบบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่นิเทศกำกับติดตามและ

ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้และการพัฒนาวิชาชีพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการทำวิจัย

ในส่วนของการทำวิจัยของฝ่ายบริหารนั้น ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในเบื้องต้นถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จากนิยามศัพท์เฉพาะที่ว่าการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน หมายถึง องค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน ทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ การวิจัยในโรงเรียนในที่นี้จึงหมายรวมถึงการวิจัยของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งหมายถึงบุคลากรสนับสนุนการสอนในโรงเรียน ก็มีหน้าที่ต้องทำวิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่เช่นเดียวกัน ดังที่ดุย(Dewey)ซึ่งเป็นบุคคลแรกที่เสนอแนวคิดของการใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามหลักประชาธิปไตยในการทำงาน กล่าวว่า “บุคลากรทางการศึกษาทุกคนไม่ว่าจะเป็นครูในโรงเรียน อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ครูผู้ช่วยทุกฝ่ายต้องสนับสนุนการสอนโดยควรต้องทำวิจัยและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น” ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ ให้ความเห็นว่าการวิจัยที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียนคือการวิจัยสถาบัน ประกอบด้วยการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ การจัดทำรายงาน การสนับสนุนข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานภายในสถาบัน ช่วยให้การตัดสินใจโดยอาศัยฐานจากข้อมูล ใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบาย สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาและพัฒนาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลและสารสนเทศประกอบการตัดสินใจเหมาะสมยิ่งขึ้น การวิจัยสถาบันเน้นที่การศึกษาด้วยตนเอง ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เป็นแผนระยะยาว (long-range planningหรือ strategic planning) และเป็นการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารตามความต้องการของผู้บริหารเป็นหลัก อีกทั้งเป็นการศึกษาวิเคราะห์เฉพาะทางตามความจำเป็นของแต่ละสถาบัน งานวิจัยสถาบันนั้นเป็นข้อมูลวงใน เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น เมื่อพิจารณาบทบาท ลักษณะพื้นฐานและที่มาของการวิจัยสถาบันแล้ว จะพบว่าเป็นเรื่องของการบริหารสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งพัฒนามาจากสถาบันระดับอุดมศึกษา เนื่องจากความซับซ้อนในการดำเนินการด้านบริหาร จึงนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาแต่ต้องยอมรับภาระค่าใช้จ่าย และกำหนดงานของสถานศึกษาให้ชัดเจนเป็นระบบ เช่นเรื่องข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียน เพื่อการวางแผนและการบริหาร การนำผลการวิจัยมาปรับปรุงงานด้านต่างๆ กำหนดการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องการแบ่งงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ระบุงานในสถานศึกษาแบ่งได้เป็น งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป หากนำการวิจัยสถาบันมาเข้ากรอบในลักษณะแมทริกซ์ ก็จะช่วยให้เห็นแนวทางการกำหนดสาระของงานวิจัยสถาบันในแต่ละส่วนได้สะดวกยิ่งขึ้นได้

นอกจากนี้เพื่อการใช้การวิจัยในการพัฒนาโรงเรียน ทิศนา แขมมณี และภาษิต ประมวลศิลป์ชัย เสนอแนวคิดการพัฒนางานด้วยการวิจัย คือการวิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นการพัฒนาแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือหรือเป็นยุทธวิธีในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทิศทางหรือลักษณะที่ต้องการ โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางาน ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพของงานและมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบ มีการศึกษาทดลองเพื่อให้เห็นผลประจักษ์ มีการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้และมีการปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อยๆ จนกระทั่งการพัฒนาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และบูรณาการกับนวัตกรรมทางการบริหาร ดังที่เวลเลอร์และฮาร์ทเลย์(Weller and Hertley) จอห์นสัน (Johnson) ชูโมคเคอร์ และ วิลสัน (Schmoker and Wilson)รวมทั้งเมอร์การอย์ด และมอร์แกน (Murgatroyd and Morgan) อธิบายความสำเร็จของโรงเรียนโดยประยุกต์หลักการ TQM มาใช้เพื่อสนับสนุนส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและสร้างความภาคภูมิใจสำหรับนักเรียน ซึ่งเวลเลอร์(Weller)กล่าวว่าระบบTQMเน้นโครงสร้างการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด เน้นเรื่องความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างการบริหารและบุคลากรโดยมีเป้าหมายที่แน่นอน เน้นแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการบูรณาการระหว่างหลักการคุณภาพและเครื่องมือการปรับปรุงคุณภาพกับวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประยุกต์หลักการบริหารและเครื่องมือของเด็มมิ่ง(Deming) กับวิธีของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นให้ความสำคัญกับการวิจัยและตัดสินใจดำเนินการปรับปรุงโดยมีพื้นฐานบนข้อมูล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นเป้าหมายรายวันของผู้บริหาร ครู นักเรียน และคณะทำงานดำเนินการตามพันธกิจเพื่อพัฒนาคุณภาพของผลผลิตในทุกๆงานของโรงเรียน

การวิจัยในโรงเรียนจึงเป็นการดำเนินการโดยครู ผู้บริหารและบุคลากรทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งสุวิมล ว่องวานิชเสนอแนวคิดการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญ ต้องให้ครูได้ฝึกฝนทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ และกำหนดทิศทางการติดต่อระหว่างการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารต้องประยุกต์วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาทางการบริหาร และแบ่งปันข้อค้นพบงานวิจัยให้ครูทราบ ผู้บริหารสร้างรูปแบบพฤติกรรมการวิจัยโดยกระตุ้นเสริมแรงจูงใจและความสนใจของครู ประกอบกับแนวคิดของกรมวิชาการระบุถึงการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนควรเน้นประเภทงานวิจัยที่แบ่งตามลักษณะข้อมูลที่ใช้คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุน ทั้งผู้บริหารและผู้สอนต้องตระหนักและเข้าใจในคุณประโยชน์ของการทำวิจัย หากผู้สอนไม่มีเวลาที่จะทำวิจัยให้ครบทุกขั้นตอน อย่างน้อยก็ควรจะเข้าใจรู้วิธีเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลไว้ใช้ประโยชน์ โดยเก็บข้อมูลขณะสอน ซึ่งอาจใช้เครื่องมือวิจัยประกอบการจัดการเรียนรู้ ผนวกกับผลการวิจัยของภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบองค์ประกอบการส่งเสริมการดำเนินการ

เพื่อพัฒนางานวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ การส่งเสริมการดำเนินการ การพัฒนาบุคลากร การกำกับและประเมินผล องค์กรเครือข่าย และแรงจูงใจ โดยองค์ประกอบการส่งเสริมการดำเนินการ องค์กรเครือข่าย วัฒนธรรมและแรงจูงใจส่งผลโดยตรงกับองค์ประกอบการกำกับติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการส่งเสริมการใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนกิจกรรมใดๆ ในโรงเรียน หากไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารหรือถูกต่อต้านจากผู้บริหาร กิจกรรมนั้นๆก็จะไม่สามารถดำรงอยู่หรือแพร่หลายต่อไปได้ ถ้าผู้บริหารมองเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนส่งเสริมอย่างต่อเนื่องกิจกรรมนั้นๆก็จะได้รับการปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น และแพร่หลายจนกลายเป็นกิจกรรมปกติเป็นนวัตกรรมการทำงานของโรงเรียน โดยเน้นการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนอันเป็นการดำเนินการสร้างองค์ความรู้ของผู้สอนด้วยกระบวนการวิจัย ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรในสถานศึกษา วิโรจน์ พรหมมาศได้ศึกษาวิจัยบทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาบทบาทด้านการให้ความสำคัญกับการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการจัดหน่วยงานที่ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการจัดบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูผู้วิจัยในชั้นเรียน และด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานของครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน องค์ประกอบดังกล่าวสนับสนุนการดำเนินการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำวิจัยมากขึ้น

สอดคล้องกับผลการวิจัยของดุสิต จันทร์ผง ศึกษาวิจัยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำวิจัยในชั้นเรียน และส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน ให้ครูพัฒนาสื่อและอุปกรณ์ แนะนำครูเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน และให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดหางบประมาณสำหรับการทำวิจัยในชั้นเรียน สนับสนุนด้วยแนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ เกี่ยวกับองค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ดังคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมการวิจัยโดยกำหนดให้การวิจัยด้านการบริหารจัดการการศึกษา มีการศึกษาค้นคว้า ค้นหาความจริงหาข้อมูล ความรู้และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการศึกษาด้วยการวิจัยซึ่งเป็นวิธีที่มีระบบระเบียบ มีหลักเกณฑ์ถูกต้องตามกระบวนการวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่แน่นอน ชัดเจน มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้คำตอบของการวิจัยที่ช่วยในการบริหารจัดการด้านการศึกษา ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยด้านการจัดการศึกษาเป็นการวิจัยที่มีจุดเน้นด้านการบริหารจัดการ เพื่อประโยชน์สำหรับการปรับปรุงพัฒนาด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงานทาง

การศึกษาให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยด้านการจัดการการศึกษาจะให้ประโยชน์แก่ผู้บริหาร ในด้านความรู้ ให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ด้วยวิธีการที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีที่เหมาะสม สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้ตรงจุดอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงและแตกต่างไป ซึ่งสกุลรัตน์ กมุทมาศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา พบว่าควรมีการเชิญวิทยากรที่มีความรู้ด้านการวิจัยมาให้ การอบรมด้านการวิจัย เช่น การสร้างรูปแบบการวิจัย ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาการวิจัย การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำผลงานวิจัยไปใช้ในชั้นเรียน เป็นต้น ประกอบกับแนวดำเนินการส่งเสริมการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษา สรุปได้ว่าวิธีการหลักคือการกำหนดเป็นนโยบายเพื่อกำหนดเป็นแผนงานสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดระบบสนับสนุนทรัพยากรในการวิจัยและมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ควบคู่กับการพัฒนาวิชาชีพซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในการพัฒนาวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ใช้การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งเพื่อทำผลงานทางวิชาการ ควบคู่กับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อการสร้างองค์ความรู้ จัดเก็บและนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิผล

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาข้อค้นพบการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยการดำเนินการจัดอบรมให้ความรู้พื้นฐานและการพัฒนาทักษะการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียนเป็นประเด็นที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยสถาบัน โดยดำเนินการแต่งตั้งทีมวิจัยระดับสถานศึกษาเพิ่มขึ้นประกอบกับการขอความร่วมมือกับโรงเรียนอื่นหรือสถาบันอุดมศึกษาในการร่วมเป็นเครือข่ายพัฒนา การดำเนินการดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ซึ่งกรมวิชาการแนะนำว่า โรงเรียนควรดำเนินการรวบรวมผลการวิจัยเรื่องที่คล้ายกันหลายเรื่อง หลายวิชาหรือหลายโรงเรียนให้มีน้ำหนักมากพอที่จะนำไปพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่กว้างขึ้นซึ่งนำไปสู่การจัดการความรู้ในโรงเรียน นอกจากนี้ผลวิจัยของจริยา เอียบสกุล สุราษฎร์ พรมจันทร์และปิยะ กรกชจินตนาการพบว่ารูปแบบการส่งเสริมงานวิจัยในสถานศึกษาประกอบด้วย 6 กิจกรรมหลักคือ 1)ประชาสัมพันธ์และทำฐานข้อมูลนักวิจัย 2)จัดการบ่มเพาะนักวิจัยรุ่นใหม่และนักวิจัยพี่เลี้ยง 3)สนับสนุนปัจจัยการทำงานวิจัย 4)จัดให้มีการพัฒนานักวิจัยและนักวิจัยพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง 5)จัดให้มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่กลั่นกรองผลงานวิจัย และ6)สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยรูปแบบและวิธีการต่างๆ สำหรับในต่างประเทศนั้นมีการบูรณาการวิจัยกับวิธีการบริหารสอดคล้องกับฮิววิตต์และแมรี่ (Hewitt and Mary)เสนอแนวคิดบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการวิจัย และแคลฮวน(Calhoun)อธิบายการวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียนสนับสนุนองค์ประกอบการจัดการความรู้ในส่วนของการรวมรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการใช้และแบ่งปันผลการวิจัยเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการ

ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง จึงสรุปเป็นองค์ความรู้ที่สนับสนุนองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เนื่องจากการวิจัยที่เหมาะกับสภาวการณ์ของโรงเรียนนั้นคือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการดำเนินการเพื่อสืบค้นข้อมูลภายใต้บริบทที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน ดังนั้น องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้จึงเป็นองค์ประกอบที่มีตัวแปรสำคัญต่อการดำเนินการในโรงเรียน แต่ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ความตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยอย่างเพียงพอ จึงสามารถดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิผลและส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาของบุคลากรในโรงเรียน

3. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน พบว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนิเทศและประเมินผล ความผูกพัน การมีส่วนร่วมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบ สอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์โต้(Certo) กล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคนสำคัญที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ผู้นำต้องนิเทศติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามกำหนดการเปลี่ยนแปลง มีการควบคุมโดยตรงหรือโดยผ่านบุคคลที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเบิร์นส(Burns) ศึกษาภาวะผู้นำโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพมีผลทางบวกต่อครู ประเด็นสำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนำไปสู่การพัฒนาสมาชิกในองค์การและส่งเสริมความผูกพันของคณะครูให้มีเป้าหมายการทำงานที่สูงขึ้น สัมพันธ์กับองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ส่วนลิทวูดและคณะ (Leithwood et al.)ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนับสนุนให้ครูมีความพยายามและทำให้ครูเต็มใจรับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการจัดการเรียนการสอนในทางบวก นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิภาพขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ ประกอบกับรายงานวิจัยของโรสและเกรย์ (Ross and Gray)ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันของครูต่อคุณค่าขององค์การ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครู สามารถทำนายความผูกพันของครูต่อความสัมพันธ์ของสังคมโรงเรียน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของครู ส่งผลต่อภารกิจของโรงเรียนและความผูกพันต่อภาวะทางสังคมในการพัฒนาวิชาชีพครู

องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนมีความสำคัญในฐานะของข้อมูลพื้นฐานสู่การปฏิบัติ เนื่องจากการศึกษา

วรรณกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นยังพบได้น้อย ประกอบกับข้อค้นพบการวิจัยพบว่าประเด็นเกี่ยวกับการจัดห้องสมุดของโรงเรียนที่มีหนังสือตำราการวิจัยที่ทันสมัยไว้บริการบุคลากรที่ทำวิจัย และการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยโดยจัดพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัยนั้นมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางซึ่งพบว่าเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นการดำเนินการส่งเสริมเพื่อเสริมแรงให้เกิดการวิจัยในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ จึงควรดำเนินการทั้งในส่วนของผู้บริหาร ครูและบุคลากรสนับสนุนการศึกษาควบคู่กัน ประกอบกับข้อค้นพบองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม พบว่าองค์ประกอบความผูกพัน และองค์ประกอบการมีส่วนร่วมนั้นส่งผลทางตรงต่อองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพ แม้ว่าจะมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจะพบว่าองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนิเทศและประเมินผล ความผูกพัน การมีส่วนร่วม และองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นพหุองค์ประกอบที่มีสหสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบ และวิเคราะห์ได้ว่าองค์ประกอบสำคัญล้วนเป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหารด้านคน(man) เริ่มจากคุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะประเด็นผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเป็นตัวแบบในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะในการทำวิจัยเพียงพอเพื่อต่อการดำเนินการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แนวทางพัฒนาที่ส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระยะเวลาแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ดังที่วีทเล่ย์และรอเจอร์ส(Wheatley&Rogers) กล่าวว่าองค์การในอนาคตต้องมีการปรับตัว ยืดหยุ่นและเรียนรู้อย่างชาญฉลาด สามารถจัดระเบียบให้แก่ตนเองเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ องค์การต้องกล้าเสี่ยง กล้าทดลองที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงมีการบริหารอย่างเป็นอิสระ การดำเนินการส่งเสริมการวิจัยนั้นเป็นการดำเนินการที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงประการหนึ่งในโรงเรียน ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช2545 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา30 ระบุว่า “ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา” ประกอบกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่กำหนดให้การวิจัยเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียนต้องมีทักษะการวิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ นอกจากนี้สมรรถนะด้านการวิจัยยังเป็นประเด็นหนึ่งการเข้าสู่วิทยฐานะในระดับที่สูงขึ้น แต่คงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าการวิจัยยังเป็นเรื่องยากของครูดังข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่ระบุผลการสำรวจพบว่า ครูส่วนใหญ่ของทุกโรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนจึงพัฒนาบุคลากรโดยให้เข้าอบรมการทำวิจัยใน

ชั้นเรียน หลังจากการอบรมครูมีความรู้ในการทำวิจัยแต่ขาดประสบการณ์และไม่มั่นใจในการทำวิจัย ครูส่วนใหญ่เห็นว่าการทำวิจัยเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานการวิจัย ครูบางคนทำวิจัยโดยไม่ได้มุ่งนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างแท้จริง ครูส่วนใหญ่มีความวิตกกังวลคิดว่าการทำวิจัยเป็นเรื่องยากและเกิดความไม่มั่นใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน เนื่องจากไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหาความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เสนอว่าผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ศึกษานิเทศก์และนักวิชาการศึกษา ควรมีบทบาทในการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนเพื่อให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และควรมีการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของคณะบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิจากทุกภาคส่วนในชุมชน แม้ว่าในปัจจุบันมีคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนจากหลายภาคส่วนเข้ามาร่วมตัดสินใจทางการศึกษาในนามของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ในภาคปฏิบัติยังพบว่าในบางโรงเรียนยังขาดนโยบายในการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่ชัดเจนส่งผลให้มีการดำเนินการวิจัยอยู่ในระดับที่ควรพัฒนา ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนคือสำนัก/กองการศึกษาควรมีบทบาทในการประสานความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจดำเนินการในรูปของสภาการศึกษาเทศบาล ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย เป้าหมายที่วัดได้เชิงปริมาณ และเป็นคณะทำงานที่ติดตาม รวมทั้งประเมินคุณภาพงานวิจัยของโรงเรียน ได้แก่งานวิจัยสถาบันและงานวิจัยในชั้นเรียน นอกจากนี้ยังเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณภาพงานวิจัยให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ใกล้เคียงกันของโรงเรียนเทศบาลร่วมสังกัด ความร่วมมือทางวิชาการเพื่อการวิจัยและนำผลวิจัยไปใช้จะเป็นการพัฒนาคุณภาพนักเรียนในที่สุด

จากการอภิปรายผลในเบื้องต้นจะพบว่าการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเรื่องที่ผู้บริหารมิอาจละเลยความซับซ้อนของการดำเนินการ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียนเพื่อให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรม มีทัศนคติที่ดีขึ้นต่อการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยโดยเฉพาะการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และมีความสามารถในการส่งเสริมการวิจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการลดแรงต้าน สามารถกำหนดแนวดำเนินการที่เน้นการมีส่วนร่วมสร้างความผูกพันต่อพันธกิจการทำวิจัย โดยที่ผู้บริหารต้องนิเทศและประเมินผลเป็นระยะ ซึ่งฟูแลน(Fullan)กล่าวว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นซับซ้อนและเป็นสถานการณ์ที่ยากลำบาก แต่สามารถใช้ความรู้และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับอาร์มสตรอง (Armstrong) กล่าวว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนั้นต้องทำให้เกิดการยอมรับ ความเข้าใจและความมุ่งมั่นด้วยให้คนเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ในกระบวนการบริหารผลการ

ปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนางาน สนับสนุนด้วยข้อค้นพบจากงานวิจัยของวีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านความยึดมั่นผูกพันส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวและผลการศึกษาของเซเลพ(Celep) เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของครูในองค์กรทางการศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์ของตัวแปรความผูกพันต่อโรงเรียน กลุ่มงานและประสบการณ์ในการสอน เพราะครูที่มีส่วนร่วมในการเลือกวิชาที่สอน ตระหนักถึงคุณค่าวิชาชีพสำคัญกว่าคุณค่าทางวิชาชีพอื่น เต็มใจกับการทำงานในฐานะครูและไม่มีปัญหาทางเศรษฐกิจ ครูใช้เวลาช่วงหยุดพักเพื่อทำความเข้าใจผู้อื่นในฐานะเพื่อนสนิท และมีสัมพันธภาพใกล้ชิดเป็นเหตุผลให้มีความผูกพันต่อกลุ่มงานสูงขึ้น และพบว่าสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การของครู ครูมีความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและกลุ่มงาน

นอกจากนี้ความผูกพันของครูต่อการพัฒนาวิชาชีพเป็นตัวแปรที่เพิ่มระดับความผูกพันต่องานสอนเพิ่มขึ้น ผลิตผลของครูเกี่ยวกับกิจกรรมการสอนส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและต่อวิชาชีพและการมีส่วนร่วมกับงานบริหาร ส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมใจ ศรีเอี่ยมพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในระดับมาก นอกจากนี้นพมาศ ประภา ศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนด้านการตัดสินใจและการให้การยอมรับเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดกลาง และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ นอกจากนี้ตัวแปรความไว้วางใจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เช่นเดียวกับสก็อต-แลดด์และแชน(Scott-Ladd and Chan) พบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาร์มสตรอง(Armstrong) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นควรมีปัจจัยที่เหมาะสมนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องตระหนักว่าการเรียนรู้ภายในองค์การ เป็นการดำเนินการที่เพิ่มพูนทุนทางปัญญา และความสามารถที่เกิดจากทรัพยากรภายในองค์การด้วยการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของคอตเตอร์(Kotter) กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปที่สำคัญมักเริ่มต้นจากผู้นำ แม้ว่าบางคนในกลุ่มอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาก่อน แต่การรวมตัวกันก็ก่อให้เกิดพลังในการดำเนินการเสมอ รวมทั้งการดำเนินการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ประกอบกับผลการวิจัยของเนลเก้(Nelke)พบว่าผู้นำในฐานะผู้จัดการความรู้ต้องมีทักษะการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ประโยชน์ต่อการสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกรพินธ์ ศรีสุภา วิจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำสัมพันธ์กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน พบว่าองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพนั้นเป็นองค์ประกอบที่มีฐานะเป็นตัวแปรตามขององค์ประกอบการจัดการความรู้ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เมื่อพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาวิชาชีพ พบว่าองค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางขององค์ประกอบความผูกพันและองค์ประกอบการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับแนวคิดของลีโอนาร์ดและฮิลเกิร์ท(Leonard & Hilgert)กล่าวว่าผู้นิเทศมีความตระหนักดีว่า บุคลากรนั้นมีบางสิ่งที่ต้องการความช่วยเหลือและมีความยินดีที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นิเทศจึงฝึกปฏิบัติการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเต็มใจให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหาร หากผู้นิเทศเรียนรู้การตอบสนองการปฏิบัติด้วยวิธีการทางบวกจะเป็นการพัฒนาการปฏิบัติให้ดีขึ้น ประกอบกับข้อค้นพบของคูห์ระนะและกอยัล(Khurana and Goyal) พบว่าการประเมินตนเองนั้นเป็นการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วม และสร้างความตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล สนับสนุนด้วยข้อค้นพบของพิณทิพย์ จงศักดิ์สวัสดิ์ พบว่าการพัฒนาบุคลากรระดับก่อนประถมศึกษาโดยการนิเทศภายในและการอบรมเชิงปฏิบัติการส่งผลต่อผลที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ด้านการแสดงออกและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ พบว่า เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการนิเทศและประเมินผล ที่ส่งผลผ่านองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์ประกอบการพัฒนาวิชาชีพเป็นเส้นทางที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงที่สุด อธิบายได้ว่าในการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนนั้นต้องดำเนินการนิเทศและประเมินผล โดยการดำเนินการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้พื้นฐานตลอดจนการพัฒนาความรู้ และทักษะด้านการวิจัยในระดับที่สูงขึ้น โดยการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณวุฒิเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษางานวิจัยกับเพื่อนครู และกำหนดให้การทำวิจัยเป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ในเรื่องนี้ลีโอนาร์ดและฮิลเกิร์ท(Leonard and Hilgert)กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรในฐานะของสินทรัพย์ที่สำคัญมากที่สุด และสามารถพัฒนาสินทรัพย์นี้โดยการนิเทศและจะมีความพยายามที่จะผลักดันให้บุคลากรประสบความสำเร็จด้วยความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวัง ผู้บริหารต้องรับผิดชอบความสำเร็จขององค์การและใช้การนิเทศเป็นหน้าที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุเป้าประสงค์ สอดคล้องกับแนวคิดของมอนดี้และคณะ(Mondy and the others)ให้ทัศนะการประเมินการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ที่สำคัญ ๆขององค์การ การประเมินเป็นภารกิจ

สำคัญทั้งจากบุคลากรและจากฝ่ายบริหาร การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน และข้อค้นพบของพิณทิพย์ จงศักดิ์สวัสดิ์ พบว่าการนิเทศภายในเป็นตัวแปรหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย สนับสนุนด้วยข้อค้นพบจากงานวิจัยของรูซินสกี้และเฮสิ(Rucinski and Hazi) พบว่าการนิเทศการสอนมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือและสร้างความเข้าใจกับนโยบายการพัฒนาวิชาชีพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานและการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน และการนิเทศเพื่อพัฒนาทักษะการสอน สอดคล้องกับแนวคิดของพอร์ทเตอร์และเชสเตอร์(Porter and Chester) ที่ว่าการสร้างความเชี่ยวชาญและการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินการอย่างมีความตระหนักสามารถพัฒนาสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผล และพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นการนิเทศและประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพเป็นการแสดงความมุ่งมั่นตั้งใจในการดำเนินการเพื่อความสำเร็จ ก่อนอื่นผู้บริหารควรดำเนินการปรับทัศนคติของครูต่อการวิจัยว่าไม่ใช่เรื่องยากและเป็นงานในหน้าที่ที่สนับสนุนการพัฒนาและแก้ปัญหาในชั้นเรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการพัฒนาวิชาชีพของครู ดังที่เรียนฮาร์ทซ์และบีช(Reinhartz and Beach) กล่าวถึงผู้นำโรงเรียนต้องเป็นผู้สร้างเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การจึงมีความจำเป็นต่อประสิทธิผลของผลผลิตองค์การ นอกจากนี้จอห์นสัน(Johnson)กล่าวว่าการสังเกต การสะท้อนผลและการวิจัยการปฏิบัติการสอนเป็นการดำเนินการง่ายๆที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูนั่นเอง

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบผลการวิจัย พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นประเด็นนามธรรมที่มีความซับซ้อนซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแทรกซ้อนมากมายที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของการนำผลการวิจัยไปใช้ เพื่อความชัดเจนและความเชื่อมั่นของการนำผลการวิจัยฉบับนี้ไปใช้ ผู้วิจัยตระหนักว่าควรทบทวนนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อการวิจัยครั้งนี้อีกครั้ง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การหมายถึง องค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำเนินการต่างๆของผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้เอื้อต่อการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จากผลการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล สรุปได้ว่าการศึกษาองค์ประกอบของการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลต่อองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จำนวน 4 องค์ประกอบ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ในการปฏิบัติและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของผู้บริหาร โดยองค์ประกอบการนิเทศและประเมินผลนั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของดูบริน(Dubrin)กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารต้องแนะนำช่วยเหลือและเน้นการมีส่วนร่วม ควรมีการนิเทศติดตามอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติโดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการ

แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งชิว(Chew)เช็ง(Cheng)และลาซเซเรวิค (Lazarevic)ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ส่งผลต่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญตรวจผลวิจัยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความรู้เกี่ยวกับการวิจัย เพื่อทราบบทบาทหน้าที่ของตนในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์การเป็นบุคคลที่ต้องเริ่มต้นกำกับติดตามประเมินผลและรักษาวัฒนธรรมใหม่ไว้ ซึ่งค็อตเตอร์และเฮสเคทท์(Kotter and Heskett)เสนอแนวคิดว่าการดำเนินการตามกระบวนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจำเป็นต้องเริ่มต้นที่ผู้นำ ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่สร้างสรรค์และดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ ทั้งนี้ในการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การนั้นต้องสร้างความคงทนในการดำเนินการ ดังนั้นการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนควรได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด ได้แก่สำนัก/กองการศึกษาก่อนในเบื้องต้น ผู้เกี่ยวข้องได้แก่ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ศึกษานิเทศก์ ตลอดจนนักวิชาการศึกษาควรเป็นฝ่ายส่งเสริมการดำเนินการของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของแมคเชนและกลินาว (McShane and Glinow)กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความแข็งแรงของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นเรื่องยากและไม่สามารถดำเนินการได้ในเวลาอันรวดเร็ว ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ ซึ่งผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและมีองค์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการในโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยขออ้างอิงทฤษฎีหลักที่เป็นฐานคิดของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ คือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเลวิน(Lewin)กล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1)การละลายน้ำแข็งเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง 2)ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ3)การคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ปรารถนา ทั้งนี้ผู้บริหารต้องไม่ละเลยว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน(plan change)เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และรองรับแรงต้านการดำเนินการที่โดยปกติต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ซึ่งเลวิน(Lewin)ให้ข้อคิดว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นและจะนำสมาชิกจะกลับไปสู่วิถีการกระทำเดิม ในเรื่องนี้ขอให้พิจารณาข้อมูลประกอบคือทฤษฎีสนามของเลวิน(Lewin's Force-Field Theory)ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาจากแรงที่ส่งผลตรงกันข้ามกันคือแรงผลักและแรงต้าน สรุปได้ 3 กรณีคือหากแรงผลักเท่ากับแรงต้านเกิดภาวะสมดุล(ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง) หากแรงผลักน้อยกว่าแรงต้าน(ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง) และหากแรงผลักมากกว่าแรงต้าน (เกิดการเปลี่ยนแปลง) ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการสำเร็จ ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีเพิ่มแรงผลัก ลดแรงต้าน และนักวิชาการที่ศึกษา

เพิ่มเติมจากทฤษฎีของเลวิน(Lewin) จากข้อค้นพบการวิจัยพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรมากที่สุด ได้รับการจัดกลุ่มองค์ประกอบเป็นอันดับแรก ประกอบกับข้อมูลการศึกษาวรรณกรรม ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล สอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยเซม(Zame) ฮอพ(Hop) และเรสเพรส(Respress) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

นอกจากนี้ชอย(Choi)เสนอแนวคิดการบูรณาการวิธีการวิจัยเป็นฐานโดยกำหนดในแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมแบบประสม(comprehensive school) สะท้อนแนวคิดการวิจัยเป็นฐานมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา สนับสนุนด้วยแนวคิดของบอร์แมน(Borman) เฮเวส(Hewes) โอเวอร์แมน(Overman) และบราวน์(Brown)กล่าวถึงการใช้การวิจัยเป็นฐานในส่วนของแผนกลยุทธ์ สืบเนื่องจากองค์ประกอบหลักของการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้กลยุทธ์การวิจัยเป็นฐานในการดำเนินการ โดยกำหนดให้ใช้แผนแบบการวิจัยเชิงทดลองและแผนแบบการวิจัยกึ่งทดลอง ผนวกกับการวิเคราะห์ข้อมูลทางประวัติศาสตร์ ประกอบการวิเคราะห์ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเพื่อแสดงข้อมูลการวิจัยที่มีเงื่อนไขอยู่บนพื้นฐานกระบวนทางวิทยาศาสตร์ โดยไม่ละเลยการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งเป็นบริบทของการดำเนินการได้ นอกจากนี้ต้องดำเนินการตรวจสอบทรัพยากรต่าง ๆทั้งทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และเวลา เพื่อสร้างระบบการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ การบริหารโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน(research-based management) จึงเป็นแนวคิดการใช้การวิจัยเพื่อการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เป็นที่น่าสังเกตว่าแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสามารถนำเครื่องมือและนวัตกรรมในการบริหารเพื่อดำเนินการส่งเสริมการวิจัยที่มีประสิทธิผล ดังแนวคิดของฟิวด์ส(Fields)ที่นำหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม(TQM)ของเด็มมิ่ง(Demming) มาใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเช่นเดียวกับเวลเลอร์(Weller)ที่แนะนำว่าผู้บริหารโรงเรียนควรบูรณาการหลักการคุณภาพและเครื่องมือการปรับปรุงคุณภาพกับวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน นอกจากนี้เมน(Main)และไบรเยอร์(Bryer) ศึกษารูปแบบการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐานในประเทศออสเตรเลีย โดยเรียนรู้ประสบการณ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา ข้อค้นพบระบุเงื่อนไข 3 ประการในการดำเนินการคือ1)การยอมรับในส่วนของการวางแผน 2)ประสิทธิผลเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแผน และ 3)การสร้างความคงทนเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล เพื่อกำหนดทิศทางการวิจัยเชิงระบบสำหรับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาเชิงระบบของการปฏิบัติ

การศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เพื่อสร้างองค์ความรู้สนับสนุนแนวคิดการบริหารโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศออสเตรเลียนำมาใช้ในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพของนักเรียน ประกอบกับประเทศไทยก็อยู่ในระยะของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง และเพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมการวิจัยเกิดประสิทธิผลจึงศึกษาองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การประกอบการดำเนินการ บูรณการกับองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและหลักการบริหาร เพื่อส่งเสริมวิถีการวิจัยสู่การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาที่คงประสิทธิผลอย่างเป็นสากลต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ดังนี้

1.ผู้บริหารการศึกษาระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและผู้บริหารการศึกษาระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ควรทดลองดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษารายละเอียดของการดำเนินการทั้ง 5 องค์ประกอบคือ 1)ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2)การนิเทศและประเมินผล 3)ความผูกพัน 4)การมีส่วนร่วมและ5)องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับการคัดสรรผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับนิยามองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการกำหนดแนวทางนิเทศและประเมินผล การสร้างความผูกพัน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนโดยศึกษารายละเอียดองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) การจัดการความรู้ 2)การพัฒนาวิชาชีพ 3)บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และ4)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปเป็นนวัตกรรมหรือแนวทางดำเนินการเพื่อส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการนิเทศและประเมินผลซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาวิชาชีพในเชิงระบบ

2. ผู้บริหารการศึกษาระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและผู้บริหารการศึกษาระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ควรทดลองดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษารายละเอียดของการดำเนินการทั้ง 5 องค์ประกอบและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1)การจัดการความรู้ 2)การพัฒนาวิชาชีพ 3)บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และ4)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปทดลองดำเนินการร่วมกับแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม(TQM)เพื่อพัฒนาสู่การบริหารวงจรคุณภาพ

3. ผู้บริหารการศึกษาระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เพื่อพัฒนาทักษะและคุณภาพงานวิจัยของโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

4. ผู้บริหารการศึกษาระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โดยดำเนินการตามพันธกิจการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ผู้บริหารการศึกษาระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายการพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหารโดยสนับสนุนการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

6. ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลควรพิจารณาการดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการโดยพิจารณาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาลและอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นฝ่ายนโยบาย และสนับสนุนการดำเนินการของโรงเรียน

7. ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการคัดสรรผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีสมรรถนะในการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

8. ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลควรประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในชุมชนเพื่อทำหน้าที่พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาการวิจัยให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนในสังกัด

9. หน่วยงานประเมินทางการศึกษาและคณะกรรมการประเมินการศึกษาโดยสำนัก/กองการศึกษา ควรพิจารณาองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เพื่อกำกับติดตาม และตรวจสอบการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงระบบโดยใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการดำเนินการยกระดับพัฒนาหรือปรับปรุงทั้งโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาหรือโรงเรียนที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา

10. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนไปทดลองใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

11. ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาความเป็นไปได้เพื่อทดลองดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เช่นการจัดห้องสมุดที่มีหนังสือตำราการวิจัยไว้บริการครูและบุคลากรที่ทำวิจัย

12. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนางานบริหารโดยเฉพาะงานวิชาการ และงานบริหารบุคคลเพื่อส่งเสริมการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยเชิงระบบ

13. ผู้บริหารสถานศึกษาควรประสานความร่วมมือสร้างเครือข่ายกับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่น หรือคัดเลือกพนักงานครูเทศบาลที่มีทักษะการวิจัยเพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในโรงเรียน

14. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแนวทางนิเทศและประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนเชิงระบบ

15. ผู้บริหารสถานศึกษาควรแต่งตั้งทีมวิจัยระดับสถานศึกษา ประกอบกับขอความร่วมมือกับโรงเรียนหรือสถาบันอุดมศึกษาเพื่อร่วมเป็นเครือข่ายพัฒนา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. การศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เป็นวัฒนธรรมเฉพาะของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. การศึกษาปัญหา อุปสรรคของการวิจัยในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางส่งเสริมการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรม

3. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

4. การศึกษาการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ

5. การศึกษาตัวชี้วัดองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

6. การพัฒนาเครื่องมือเพื่อกำหนดเป็นมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการทำวิจัยในโรงเรียน

7. การศึกษาขนาดโรงเรียนที่เหมาะสมกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรพินธ์ ศรีสุภา. “การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบทมหาวิทยาลัยมหิดล.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร, 2552.

กรมวิชาการ. กระทรวงศึกษาธิการ. การวิจัยในชั้นเรียน กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543.

กระทรวงมหาดไทย.แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระยะ15ปี พ.ศ. 2545 – 2559.กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2544.

กัลยา สุบรรณาจ. “ความคิดเห็นของครูต่อการดำเนินงานส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.

กัลยา วานิชย์บัญชา. การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร.กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสารจำกัด, 2548.

กองนโยบายและวางแผนการวิจัย. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. การวิจัยไทย: วิวัฒนาการสู่อนาคต. ม.ม.ท., 2547.

เขมกร ไชยประสิทธิ์. “ตัวแบบองค์กรการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย.” วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การจัดการความรู้) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.

คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศิลปากร. กลยุทธ์การส่งเสริมพัฒนางานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ [online].Accessed 5 March 2011.Available fromhttp://www.educ.su.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=210&lang=th

จรัญ สุขเสรี. “การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สำกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2.”วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2550.

จรัสศรี เพ็ชรคง. “การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

จริยา เอียบสกุล, สุราษฎร์ พรมจันทร์ และปิยะ กรกชจินตนาการ. รูปแบบการส่งเสริมงานวิจัยในสถานศึกษา [online]. Accessed 3 February 2011. Available from http://www.vrdp.net/data/Research/Research.pdf

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. การสนับสนุนด้านงานวิจัย [online]. Accessed 3 February 2011. Available fromhttp://www.chula.ac.th/research/research_support/index.htm

เจริญ ศิริวงศ์ “การปรับตัวด้านสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนเนื่องจากการอพยพ” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543.

ชำนาญ เนื่องจำนง. “การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.

ดาวรุวรรณ ถวิลการ. “วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน: การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนา.” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

ดุสิต จันทร์ผง. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต1.”วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,2548.

ทิศนา แขมมณี และ ภาษิต ประมวลศิลป์ชัย. ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน.กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ปกรณ์ศิลป์พริ้นติ้ง, 2547.

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์จำกัด, 2550.

นงพงา พิชัย. “บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548.

นพมาศ ประภา. “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1.” การค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

นฤมล แก้วป้อม “ วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้.” วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

นรินทร์ สังข์รักษา. “เอกสารประกอบการสอน วิชา 464201 ประเด็นและแนวโน้มทางการศึกษา.” คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551. (อัดสำเนา)

นิธิ สุทธิบุหงา “การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.

นิพัฒน์ ภัทรธิติ, ผู้แปล. บทบาทHRในโลกKM. กรุงเทพฯ:เอ็กซเปอร์เน็ท, 2552.

นิภารัตน์ ป้อสีลา. “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

บรรเจิด อยู่ยืนยง “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. กรุงเทพ: โรงพิมพ์ส.เอเชียเพรส, 2550.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) [online]. Accessed 25 October 2010. Available from http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p10/plan10.pdf

บุญชม ศรีสะอาดและสุริทอง ศรีสะอาด. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, 2552.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. “กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยเครือข่ายการวิจัย.” วารสารวิธีวิทยาการวิจัย21, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2551) : 387.

พระธรรมปิฎก. การศึกษากับการวิจัย เพื่ออนาคตของประเทศไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2542.

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542. [online]. accessed 3 February 2011. Available from http://www.local.moi.go.th/main_law.htm

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต.องค์การและการบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธิงค์บียอนด์ จำกัด,ม.ม.ป.

พิเชษฐ์ วายุวรรธนะ. “การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

พิณทิพย์ จงศักดิ์สวัสดิ์. “การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อผลที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

พิมพ์ภักดี ปล้องอุดม “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการดำเนินการเพื่อพัฒนางานวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ม.ม.ท.: 2554.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ยุทธศาสตร์การวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553-2555 [online]. Accessed 3 February 2011.available from http://rdi.ku.ac.th/index_Manual/Manual_Kurdi/Document_PolicyResearch/Year53-55.pdf

มหาวิทยาลัยขอนแก่น. การดำเนินการส่งเสริมการวิจัย [online]. Accessed 3 February 2011. Available fromhttp://www.rdi.kku.ac.th/rdikku/index.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) [online]. Accessed 3 February 2011.Available fromhttp://www.tu.ac.th/overview/admin/exec/plan50-54/strategy2.htm

มหาวิทยาลัยบูรพา. แนวคิดส่งเสริมการวิจัย [online]. Access 3 February 2011.Available fromhttp://ejournal.buu.ac.th/web2010/

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน หน่วยที่ 8.นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.

มัลลิภา มโนชมพู.“การธำรงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547.

มูลนิธิวิถีทรรศน์. ผ่าทางตัน ปฏิรูปการศึกษา.กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2545.

มูลนิธิวิถีทรรศน์. ปฏิวัติการศึกษาไทย.กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2543.

ยุทธพงษ์ อายุสุข. “การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู.” วารสารวิธีวิทยาการวิจัย 20 , 3 (กันยายน-ธันวาคม 2550) : 465.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์ จำกัด, 2546.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี.พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น, 2548.

_____. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร:บริษัทเพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2005.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550.[online]. Accessed 25 October 2010. Available from http://www.ombudsman.go.th/10/documents/law/Constitution2550.pdf

วาโร เพ็งสวัสดิ์. วิธีวิทยาการวิจัย.กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, 2551.

วิจารณ์ พานิช ใน พิทยา ว่องกุล, บรรณาธิการ. ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2543.

วิชัย ศรีสุวรรณ. “การศึกษาปัญหาและความต้องการรับการส่งเสริมการวิจัยของบุคลากรสถาบันเครือข่ายการวิจัยภาคกลางตะวันออก.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

วิเชียร วิทยอุดม. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2551.

วิรัช ถิรพันธุ์เมธี. “เทศบาล” [online]. accessed 3 February 2011. Available from http://www.royin.go.th/th/knowledge/detail.php?ID=1043

วิรัช สงวนวงศ์วาน, ผู้แปล.การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2551.

วิรุพพร แก้วกล้า. “บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา กลุ่มภาคเหนือ.”วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม,2545.

วิโรจน์ พรหมมาศ. “บทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต4.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2548.

วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2544.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, ผู้แปล.การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550.

ศรุดา ชัยสุวรรณ, “รูปแบบการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเอกชน” วารสารการวิจัยทางการศึกษา 8,1 (2552): 89.

สมใจ ศรีเอี่ยม. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต2.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

สมยศ นาวีการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2546.

สกาวรัตน์ อินทุสมิต, “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย,” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.

สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย. การวิจัยสถาบันเพื่อการประกันคุณภาพ การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2546.

สมคิด บางโม.องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2552.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์.สังคมวิทยาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

สรัล ปินทุกาศ, “ศึกษาวิจัยเรื่องการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต2,” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2551.

สกุลรัตน์ กมุทมาศ, “บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา,” วิทยาจารย์ 106, 9 (กรกฎาคม 2550) : 99-101.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และคณะ.แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรมLISREL, PRELIS และ SIMPLIS.กรุงเทพ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา, 2549.

สุเทพ อ่วมเจริญ. “การวิจัยในชั้นเรียน: กลไกสำคัญสำหรับการประกันคุณภาพการศึกษา.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร2, 1(มิถุนายน-ตุลาคม 2547) : 97-98.

สุธรรม รัตนโชติ. พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ท้อป จำกัด, 2005.

สุพานี ชื่นชิต. “การพัฒนาความรู้การวิจัยในชั้นเรียนของครูโรงเรียนวัดมะเกลือ.” ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

สุวิมล ว่องวาณิช. การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: บริษัทด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, 2547.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. ภาพความสำเร็จศักยภาพนักเรียนไทย การแข่งขันทางวิชาการระดับนานาชาติ ประจำปีพ.ศ.2552. กรุงเทพมหานคร: บริษัท NTPS PRINTING, 2553.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ(วช.). การปฏิรูประบบวิจัยของประเทศ. ม.ม.ท. : ม.ม.ป.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2548-2559). กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวาน จำกัด, 2545.

_____. สำนักนายกรัฐมนตรี. รายงานการประชุมทางวิชาการเรื่อง ทิศทางวัฒนธรรมกับการศึกษาในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2545.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:มมท., 2547.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. รายงานผลการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 11. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2550.

_____. กระทรวงศึกษาธิการ. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561).กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด,2552.

_____. กระทรวงศึกษาธิการ. บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพมหานคร; ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมูนิเคชั่น, 2553.

_____. กระทรวงศึกษาธิการ. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวที สากล พ.ศ.2551 กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2552.

สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. รากเหง้าของปัญหาและแนวทางแก้ไข.กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมูนิเคชั่น, 2549.

หน่วยศึกษานิเทศก์. สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. กระทรวงศึกษาธิการ.การวิจัยสถาบัน: หลักการและวิธีการ. ม.ม.ท., ม.ม.ป..

อนงค์ เพชรรักษ์. **"**การศึกษาบาทบาทการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูและผู้บริหาร สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตรัง.**"** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2544.

อมรทิพย์ เจริญผล. "การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา." ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ผู้แปล, "การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์" (กรุงเทพฯ:เอ็กซเปอร์เน็ท , 2549), 14-15.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์.กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพ: บริษัท เอซอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2551.

อุทัย บุญประเสริฐ. การวิจัยด้านการจัดการการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์,2552.

ภาษาต่างประเทศ

Aaltio, Liris and and Mills, Albert J. Gender Identity and the Culture of Organizations. London: Routledge, 2002.

Beerel, Annabel. Leadership and Change Management. London: Sage Publications, 2009.

Best, John W. and Kahn, James V. Research in Education. 10th ed.Boston: Pearson Education Inc., 2006.

Brantley, Helen. Barron, Lucinda. Hicks, George C. and McIntyre, Leonard. “An Action Research Model: Using Dispositions to Enhance the Diverse Classroom Practices of In-service and Pre-service Teachers” Teacher Education Journal of South Carolina, 2006-2007.

Burns, M. J. Leadership. New York: Harper&Row,1978.

Caluwe, Leon de and Vermack, Hans. Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents. Thousand Oaks, California: Sage, 2003.

Certo, Samuel C. Supervision: Concept and Skill-Building. 7th ed. New York: McGraw-Hill companies, 2010.

Cevat Celep, Teacher’ Organizational Commitment in Educational Organizations (Trakya University Edirne, Turkey) [online]. Accessed 12 September 2010. Available from: www.Nationalforum.com.

Champoux, J.E., Organizational Behavior. 3rd ed. Ohio: Thomson South-Western, 2006.

Chew, Mindy Man Min. Cheng, Joseph S.L. and Petrovic-Lanzarevic, Sonja. “Management’s Role in Implementing Organizational Change.” Journal of Global Business and Technology, 2,1, (Spring 2006): 58.

Choi, Daniel. Integrating a Research-Based Approach in a Comprehensive School Improvement Plan [Online], Accessed 6 October 2010. Available from http://cnx.org/content/m17426/latest

Coetsee, Tertia “RefShare: A Community of Practice to Enhance Research Collaboration” Issue 66 January 2011 [online]. Accessed 12 August 2011 Available from http://www.ariadne.ac.uk/essue66/coetsee/

Comrey, Andrew.Laurence. and Lee, Howard. Bing. A First Course in Factor Analysis. 2nd ed. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992.

_____.“Distortions in commonly used factor analytic procedure.”Multivariate Behavioral Research. 14,1979, 301-321.

Costello, Anna .B. and Osborne, Jason. W. “Best Practices in Exploratory Factor Analysis: four Recommendations for Getting the Most Form Your Analysis,” Psychological Assessment, 10, 7, (July 2005) : 4.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 4th ed. New York: Harper & Row Publishers, 1984.

Crosswell, Leanne. “Understanding Teacher Commitment in Times of Change.” Philosophy Dissertation Queensland University of Technology. [online]. Accessed 12 September 2011. Available from http://eprints.qut.edu.au/16238.

Cummings, Thomas G. and Workey,Christopher G. Organization Development&Change. Canada: Nelson Education, Ltd, 2009.

Daud, Normala. Binte. “Human Resource Management Practices and Firm Performance: The Moderating Roles of Strategies and Environmental Uncertainties.” PhD. Dissertation : July, 2006.

Dean, Joan. Improving Children’s Learning : Effective Teaching in the Primary School. New York: Routledge, 2000.

Dipaola, Michael F. and Hoy, Wayne K. Principals Improving Instruction: Supervision, Evaluation, and Professional Development Massachusetts: Pearson Education, Inc., 2008.

Dubrin, Andrew. Essentials of Management. 8th ed.Ohio: South Western, 2009.

Fullan, Michael. Successful School Improvement. Pennsylvania: Open University Press, 2003.

_____. “The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools.”Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto. [online]. Accessed 12 September 2011. Available from http://www.oecd.org/dataoecd/46/43/2074954.pdf.

Gautam, Thaneswor. The Social Representation of Organizational Commitment in Nepal [online]. Accessed 6 September 2011. Available from http://www.sosref.org.np/my_file/21.pdf

George, Darren and Mallery, Paul. SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference.4th ed. Boston: Allyn& Bacon, 2003.

Gorton, Richard. Alston, Judy A. and Snowden ,Petra. School Leadership & Administration: important concepts, case studies, & simulations. New York: McGraw-Hill, 2007.

Greenwald, Howard, P., Organizations: Management WithoutControl. California: Sage Publications, Inc, 2008.

Habing, Brain. Exploratory Factor Analysis [online]. Accessed 4 October 2011 Available fromhttp://www.stat.sc.edu/~habing/courses/530EFA.pdf

Hammersley, Martyn. Educational Research. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 2002.

Haslam, Alexander S. Psychology in Organizations: The Social Identity Approach. 2nd ed. London: Sage Publications Inc., 2001.

Hatcher, Larry. A Step-by-step Approach to Using the SAS System for factor Analysis and Structural Equation Modeling. North Carolina: SAS Institute Inc., 1994.

Heathfield, Susan. “How to Change Your Culture: Organizational Culture Change” Leadership and Staffing (March 2009), [online]. Access 1 February 2010. Available from http://www.labmanager.com/articles.asp?ID=350

Hewitt, Ralph and Little, Mary. Leading Action Research in Schools [Online]. Accessed 13 October 2010. Available from http://reach.ucf.edu/~CENTRAL

Hitchcock, Graham and Hughes, David. Research and the Teacher : A Qualitative Introduction to School-based Research. New York: Routledge, 1993.

Hovland, Ingie. Knowledge Management and Organizational Learning; An International Development Perspective. London: Overseas Development Institute, 2003.

Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., Educational Administration: Theory, Research, and Practice. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 2008.

James, Alana E., Milenkiewicz, Margaret T. and Bucknam, Alan. Participatory Action Research for Educational Leadership ; Using Data-Driven Decision Making to Improve Schools. United States of America: Sage Publications, Inc., 2008.

Jain, P. "Strategic human resource development in public libraries in Botswana." Lib. Manage., 2005: 336. [online]. Accessed 11 October 2011. Available from http://www.academicjournals.org/AJBM

Johnson, Andrew P. A Shot Guide to Action Research. 3rd ed. Massachusetts : Pearson Education Inc, 2008.

Jones, Gareth R. Organizational Theory Design and Change. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2004.

Kaiser H.F. and J. Rice Little Jiffy Mark IV. Educational and Psychological Measurement, 34, 1974: 111-117.

Kerlinger, Fred N. and Lee, Howard B., Foundations of Behavioral Research. 4th ed. Singapore: Thomson Learning, 2000.

Khurana, Ashok and Goyal, Kanika. "Performance Appraisal: A Key to HR Assessment and Development." [Online]. Accessed 12 October 2011. Available from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract.

Kincheloe, Joe. L. Teachers as Researchers: Qualitative Inquiry as a Path to Empowerment. 2nd ed. New York: The Falmer Press., 2003.

Koshy, Valsa. Action Research for Improving Practice. SAGE: London, 2005.

Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. Organizational Behavior. 6th ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2004.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. "Determining sample size for research activities," Educationaland Psychological Measurement, no. 30 (1970): 607-610.

Leithwood, K. Jantzi, A. D. and Steinbach, R. Changing Leadership for Changing Times. Buckingham: Open University Press,1999.

Leonard, Edwin C. and Hilgert, Raymond L. "Supervision concept & practices of management." 10th ed. Ohio: Thomson South-Western, 2007.

Leung, Kin Ping. “Effects of Professional Development on Teachers’ Integration of ICT in Teaching in Hong Kong” Ph.D. Dissertation, Faculty of Education, Queensland University of Technology, 2004.

Lucas B. Ojo, David A. Olaniyan, “Leadership Roles of School Ahead in Post-Primary Institutions in Nigeria” European Journal of Scientific Research 24 (2008) : 177.

Lunenburg, Fred C. Educational Administration: Concepts and Practice. 5th ed. California: Wadsworth, 2008.

Main, Katherine and Bryer, Fiona. Researching middle school: An Australian perspective.In D., 2005.

_____.“ A Framework for Research into Australian Middle School Practice”. The Australian Educational Researcher 34 (August 2007): 91-106.

Mark, Hanson E. Educational Administration and Organizational Behavior. 5th ed. New York: Pearson Education, Inc, 2003.

Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization. 2nd ed. California: Davies-Black Publishing, 2002.

Marwat, Zubair.Aslam.Qureshi, Tahir.Masood.and Ramay, Muhammad I. “Impact of Human Resource Management(HRM) Practices on Employees Performance.” Muhammad Ali Jinnah University, Islamabad. [online]. Accessed11 October 2011. Available from www http://wms-soros.mngt.waikato.ac.

McShane, Steven L. and Glinow, Mary Ann Von. Organizational Behavior. 4th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008.

Mondy, Wayne R. Noe, Robert M. Premeaux, Shane R. and Knowles, Ronald A. Human Resources Management. Toronto: Pearson Custon Publishing, 2003.

Nada, Abdou. “Value Contexts in The Cultures of Science and The Role of Egyptian Universities in Developing them for their Student” Mansoura University.[online]. Accessed 7 January 2011. Available from http://www.tkc.go.th/thesis/abstract_eng.asp?item_id=227

Nelke, Margareta. Knowledge Management and Leadership. Gothenburg: Sweden, 2010. [online].Accessed 12 September 2011.Available from http://www.ifla.org/files/hg/papers/ifla79/95-nelke-en.pdf.

Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell. Understanding Organizational Behavior. Ohio: South-Western, 2002.

Oakes, Jeannie and Lipton, Martin. Teaching to Change the World. New York: McGraw Hill Companies,1999.

Pahlavan P. "Human resource model in Iranian healthcare system." Ph.D. Dissertation Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2008. [online]. Accessed 11 September 2011. Available from http://www.academicjournals.org/AJBM

Pendergast & N. Bahr (Eds.), Teaching middle years: Rethinking curriculum, pedagogy and assessment, (Chapter 6, pp. 88-99). Crows Nest, NSW: Allen &Unwin.

Prosser, Jon. School Culture. London: Paul Chapman Publication Data, 1999.

Quick, James Campbell and Nelson, Debra L. Principles of Organizational Behavior. 7th ed. China: South-Western, 2002.

Rausch, E. "Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making." Management Development Review.9 (4), 29.

Rebore, Ronald, W. Human Resources Administration in Education. 6th ed. Massachusetts: A Pearson Education Company, 2001.

Reinhartz, Judy and Beach, Don, M. Educational Leadership: Changing Schools. Boston: Pearson Education,Inc., 2004.

Reise, Steven P. Comrey, Andrew L. and Waller, Niels G. Factor Analysis and Scale Revision" Psychological Assessment, 12, 3, 2000, 291.

Robbins, Stephen P. Organization Behavior. New Jersey: Prentice–Hall Inc, 2000.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy, A. Organizational Behavior. 13th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.

Ross, John A. and Gray, Peter. “Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy. “School Effectiveness and School Improvement.” Ontario: Taylor&Francis, 2006.

Rucinski, Daisy Arredondo and Hazi, Helen M. “Supervision as Professional Development.”New York, 2007. [online]. Accessed 12 September 2011. Available from http://www.copis.org/Supervision%20as%20Professional%20Development.doc

Sarason, Seymour Bernard. The Culture of the School and the Problem of Change New York: Teacher College Press,1996.

Scott-Ladd, Brenda and C.A.Chan, Christopher.“Emotional intelligence and participation in decision-making strategies for promoting organizational learning and change.” Strategic Change, 13 (March-April, 2004) : 95-101.

Senge, Peter. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 1990.

Slocum, John w. Jr. and Hellriegel, Don. Principles of Organizational Behavior. 13th ed. China: China Translation&Printing Services Limited, 2008.

Snell, Scott and Bohlander, George. Principles of Human Resource Management. 15th ed. China: South-Western, 2010.

Stringer, Ernest T. Action Research in education. New Jersey: Pearson Prentice Hall™ , 2004.

Tabachnik, Barbara G. and Fidell, Linda S. Using Multivariate Statistics. New York: Harpaer&RowPublishing., 2001.

Tabibi, S. Jamaledin. Vatankhah, Sudabeh. Nasiripour, Amir Ashkan. Vahdat, Shaghayegh and Hessam, Somayeh “Factor affecting commitment to human resource devilment of Iranian hospitals.” African Journal of Business Management 5, 4 (May 2011) : 3706-3710. [online]. Accessed 11 September 2011. Available from http://www.academicjournals.org/AJBM

Thana Siriwallop. Organizational Change Management. Bangkok: The Post Publishing Public Company Limited, 2009.

Tompkins, Jonathan R. Organization Theory and Public Management, California: Thomson Wadsworth, 2005.

Ullman, J.B. Structural Equation Modeling(In Using Multivariate Statistics). 3rd ed. New York: Harper Collins College Publishers, 1996. [online]. Accessed 7September 2011. Available from www.http://userwww.sfsu.edu

Utomo, Andreas. An Experience in Knowledge Management System Implementation at Indonesian Leading IT School."Graduate School of Management Information System Bina Nunsantara University Indonesia, 2001. [online]. Accessed 15 September. Available from http://www.hds.utc.fr/~barthes/ISMICK01/papers/IS01-Anbulagan.pdf.

Weller, L.D.Jr. Quality middle school leadership: Eleven central skill areas. 2nd ed. Lanham: Scarecrow Education,2004.

Yamane, Taro. Statistics: An Introductory Analysis. 3rd ed. New York: Harper and Row Publication, 1973.

Zame, Martin Y. Warren C. Hop and Respress, Trinetia. "Educational Reform in Ghana:The Leadership Challenge."[Online]. Accessed 3 October 2011. Available fromhttp://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/educational-reform-in-ghana-the-leadership-challenge-5ZBIyrgO01

Zhao, Fang. "Transforming Quality in Research Supervision: A Knowledge Management Approach," School of Management Business Faculty, RMIT University Melbourne Australia, 2002.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและแบบสัมภาษณ์

ที่ ศธ 0520.203.2 / 174

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 เมษายน 2554

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน นายชลิต ตุ้มทองคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา รหัสนักศึกษา 52252920 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา สัมภาษณ์เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034 – 219136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์

1. นายชลิต ตุ้มทองคำ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการบริหาร 22 ปี

ที่ทำงาน โรงเรียนทวารวดี สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม

การศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบัน มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. นายขนบ จรูญศรีสวัสดิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการบริหาร 20 ปี

ที่ทำงาน โรงเรียนจุ่งฮั่ว (เทศบาล 4) สังกัดเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง

การศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต สถาบัน มหาวิทยาลัยทักษิณ

3. นายรังสรรค์ ไฝกิ่ง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ระดับ 9 ประสบการณ์ในการบริหาร 20 ปี

ที่ทำงาน สำนักงานสำนักการศึกษา เทศบาลเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี

การศึกษาสูงสุด 1) การศึกษามหาบัณฑิต สถาบัน มหาวิทยาลัยบูรพ

2) รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

4. นายมนัส ครองญาติ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการบริหาร 34 ปี

ที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล 3 วัดชัยมงคล เทศบาลเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง

การศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต สถาบันมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

5. นายณรงค์ชัย หงสารกุล

ตำแหน่งผู้อำนวยการกองการศึกษา ระดับ 8 ประสบการณ์ในการบริหาร 20 ปี

ที่ทำงาน สำนักงานกองการศึกษา เทศบาลเมืองตะพานหิน จังหวัดพิจิตร

การศึกษาสูงสุด 1) ครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

2) รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

6. นายคำรณ ใจซื่อกุล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

ประสบการณ์ในการบริหาร 16 ปี

ที่ทำงาน โรงเรียนบ้านมหาชัย (อนุกูลราษฎร์) เทศบาลนครสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร

การศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบัน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

7. นายพูนศักดิ์ เผ่าภูรี

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการบริหาร 5 ปี

ที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านโพธิ์กลาง) เทศบาลเมืองพิบูลย์มังสาหาร จังหวัดอุบลราชธานี

การศึกษาสูงสุด ครุศาตรมหาบัณฑิต สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ ..... ตำแหน่ง .....

วิทยฐานะ ..... ระดับการศึกษาสูงสุด ..... ที่ทำงาน ..... ประสบการณ์ในการบริหาร ..... ปี

❶ ภารกิจ/ การปฏิบัติตามความคิดเห็นของท่านในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

❷ ภารกิจ/ การปฏิบัติของท่านในการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศ ธ 0520.203.2 / 222

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ดวงใจ ช่วยตระกูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา รหัสนักศึกษา 52252920 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสำพันธุ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. ดร. ดวงใจ ช่วยตระกูล
   อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. ผศ.ดร.พรพรรณ สมบูรณ์
   อาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
   สาขาวิชาวิทยาการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ
   วิทยาลัยราชสุดา มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ดร. พรรณมาศ พรมพิลา
   รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
   โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดปราสาททอง เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี
4. ดร. จิราภรณ์ ยอดเชื้อ
   ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการ เทศบาลเมืองอ้อมน้อย
5. รศ.ดร.นันทิยา น้อยจันทร์
   คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย
รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง และแบบสอบถาม

ที่ ศธ 0520.203.2 / ๒๖๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปา
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73(

10 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลคุ้มหนองคู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา รหัสนักศึกษา 52252920 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

ที่	ชื่อโรงเรียน	สังกัด	จังหวัด
1	โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านแสนเมืองมูล)	เทศบาลนครลำปาง	ลำปาง
2	โรงเรียนเทศบาลวัดท้ายตลาด(กวีธรรมสาร)	เทศบาลเมืองอุตรดิษถ์	อุตรดิษถ์
3	โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์	เทศบาลนครนครปฐม	นครปฐม
4	โรงเรียนเทศบาลวัดใหญ่(ราชพงษ์)	เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม	สมุทรสงคราม
5	โรงเรียนเทศบาล 8 สวนสนชะอำ(วันครู	เทศบาลเมืองชะอำ	เพชรบุรี
6	โรงเรียนเทศบาล 3 ประชายินดี	เทศบาลเมืองบ้านโป่ง	ราชบุรี
7	โรงเรียนเทศบาลคุ้มหนองคู	เทศบาลนครขอนแก่น	ขอนแก่น
8	โรงเรยนเทศบาล3”เทศบาลอนุสรณ์”	เทศบาลเมืองสุรินทร์	สุรินทร์
9	โรงเรียนเทศบาลวัดลุ่มมหาชัยชุมพล	เทศบาลนครระยอง	ระยอง
10	โรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา	เทศบาลเมืองตราด	ตราด
11	โรงเรียนเทศบาลปลูกปัญญาในพระอุปถัมภ์	เทศบาลนครภูเก็ต	ภูเก็ต
12	โรงเรียนเทศบาล 2 บ้านสะเดา	เทศบาลเมืองสะเดา	สงขลา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน” แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ชุดคือ

➢**ชุดที่ 1 สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา**

ชุดที่ 2 สำหรับรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

ชุดที่ 3 สำหรับพนักงานครูเทศบาลที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ชุดที่ 4 สำหรับพนักงานครูเทศบาล

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

2. โปรดตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่แท้จริง คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัย ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยรับรองว่าข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจะเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานในโรงเรียนของท่าน เพื่อรวบรวมข้อมูลส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1.เพศ

□ ชาย □ หญิง

2. อายุ (เศษเกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

□ ต่ำกว่า 30ปี □ 30 - 35 ปี

□ 36 - 40 ปี □ 41 - 45 ปี

□ 46 - 50 ปี □ 51ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

□ ปริญญาตรี □ ปริญญาโท □ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง
(เศษเกิน 6เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

□ ต่ำกว่า 5 ปี □ 5 - 10 ปี

□ 11 - 15 ปี □ 16 - 20 ปี

□ 21 - 25 ปี □ 25 ปีขึ้นไป

5. ประสบการณ์ในการทำงานวิจัยทางการศึกษา

□ ไม่เคยทำงานวิจัย

□ ทำงานวิจัยภาคเรียนละ 1 เรื่อง

□ ทำงานวิจัยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง

□ อื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 95 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับ การปฏิบัติของท่าน ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

5 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ท่านทุ่มเทเวลาในการทำงานให้กับหน่วยงานของท่านอย่างเต็มที่						( )6
2	ท่านปรารถนาทำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ						( )7
3	ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน						( )8
4	ท่านจะทำงานในโรงเรียนนี้ตลอดไป						( )9
5	ท่านภาคภูมิใจกับหน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่						( )10
6	ท่านภูมิใจกับความสำเร็จของโรงเรียนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากร						( )11
7	ท่านพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง						( )12
8	ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร						( )13
9	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานตามนโยบาย						( )14
10	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน						( )15
11	ท่านมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจงานของโรงเรียน						( )16
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้เข้าร่วมการแก้ปัญหาของโรงเรียน						( )17
13	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน						( )18
14	ผู้บริหารให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษา และช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน						( )19

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
15	ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับผลที่เกิดจากการกระทำร่วมกัน						( )20
16	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรตามภาระหน้าที่และโอกาส						( )21
17	ท่านมีอำนาจตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดจากงานที่ได้รับมอบหมาย						( )22
18	ท่านมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานที่ได้รับ						( )23
19	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน						( )24
20	ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย						( )25
21	ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจให้บุคลากรทราบถึงพฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน						( )26
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น วิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งกันและกัน						( )27
23	ผู้บริหารของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน						( )28
24	ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ						( )29
25	ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด						( )30
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเพียรพยายามทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						( )31
27	ผู้บริหารให้รางวัล(ชมเชย ให้กำลังใจ ค่าตอบแทน ฯลฯ) เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้						( )32
28	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน						( )33
29	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน						( )34
30	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และอธิบายให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน						( )35
31	ก่อนเริ่มปฏิบัติงานในกิจกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารจะอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						( )36
32	ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา ให้รางวัล และแจ้งให้บุคลากรทราบ						( )37

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
33	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมศ.						( )38
34	ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียน						( )39
35	ท่านมีความสุขกับการทำงาน						( )40
36	ท่านมีความอดทนในการทำงานอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ						( )41
37	ท่านมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย						( )42
38	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลที่ตามมา						( )43
39	ผู้บริหารแสดงความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ						( )44
40	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคและนโยบายปัจจุบัน						( )45
41	ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการทำงานหลายวิธีเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ						( )46
42	ผู้บริหารรักษาค่านิยม แนวปฏิบัติที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ จนเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน						( )47
43	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำของโรงเรียนในการทำงานให้สำเร็จ						( )48
44	ผู้บริหารมักพูดโน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับเป้าหมายการทำงานและปฏิบัติงานด้วยความ						( )49
45	ผู้บริหารสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินการนโยบายใหม่ๆในโรงเรียน						( )50
46	ผู้บริหารศึกษาปัญหาของการดำเนินการตามเป้าหมาย ก่อนมีการปฏิบัติงานจริง						( )51
47	ผู้บริหารสำรวจความต้องการของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงาน						( )52
48	ผู้บริหารสำรวจและค้นหาความเสี่ยงภายใน						( )53
49	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันวางแผนบริหารความเสี่ยง						( )54
50	ผู้บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลกระทบต่อบุคลากรน้อยที่สุด						( )55
51	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม						( )56

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
52	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้						( )57
53	ผู้บริหารจัดคอมพิวเตอร์มาช่วยรวบรวม จัดเก็บและจัดการข้อมูลของโรงเรียนอย่างเพียงพอ						( )58
54	ท่านสามารถนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศของโรงเรียนไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจในเวลาอันรวดเร็วและถูกต้อง						( )59
55	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งโรงเรียน						( )60
56	ท่านสามารถประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว ทั่วถึงและถูกต้อง						( )61
57	ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ						( )62
58	ผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจบุคลากรผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีในโรงเรียน						( )63
59	ผู้บริหารใช้การเจรจาเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน						( )64
60	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ						( )65
61	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในชั้นเรียน						( )66
62	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันทำวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง						( )67
63	ผู้บริหารและบุคลากรนำผลการวิจัยใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา						( )68
64	การบริหารและการจัดกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนโดยคำนึงถึงความเหมาะสมทางเพศ						( )69
65	บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าเท่าเทียมกัน						( )70
66	โรงเรียนจัดหลักสูตรตามความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง						( )71
67	ท่านพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง						( )72
68	ท่านมีเป้าหมายให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้รับการยอมรับจากชุมชน						( )73
69	ท่านเปิดกว้างทางความคิด รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจ						( )74
70	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน						( )75

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
71	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างทีมงานและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม						( )76
72	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนที่เกิดระหว่างการปฏิบัติงานได้						( )77
73	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้า และประเมินผลการปฏิบัติงานตาม						( )78
74	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป						( )79
75	ผู้บริหารให้การนิเทศบุคลากรโดยตรวจบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน						( )80
76	สถานศึกษาสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อผลการจัดการศึกษา						( )81
77	ท่านพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด						( )82
78	ผู้บริหารประชุมบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาก่อนดำเนินการแก้ไข						( )83
79	ผู้บริหารแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ						( )84
80	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรฝึกอบรมเพื่อนำความรู้ไปพัฒนางานในหน้าที่						( )85
81	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู						( )86
82	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเกณฑ์และวิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร						( )87
83	ผู้บริหารและครูร่วมกันทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานใหม่						( )88
84	ผู้บริหารกำหนดวิธีจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย						( )89
85	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรโดยคำนึง ถึงความรู้ ความสามารถและความถนัด ของแต่ละ						( )90
86	ผู้บริหารกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของงานไว้ในแผนปฏิบัติงาน						( )91
87	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดระยะเวลา ในแผนงานโดยคำนึงถึงการใช้เวลาอย่างคุ้มค่า						( )92

ที่	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
88	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ เพื่อสะดวกในการประเมินผล						( )93
89	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสร่วมกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						( )94
90	ผู้บริหารให้ความไว้วางบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						( )95
91	ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับบุคลากร						( )96
92	ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพ						( )97
93	ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล						( )98
94	ผู้บริหารไม่ก้าวก่ายสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากรในโรงเรียน						( )99
95	ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน						( )100

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 54 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของท่าน

ข้อ	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ผู้บริหารจัดฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานการทำวิจัยให้กับบุคลากรในสถานศึกษา						( )101
2	ผู้บริหารจัดอบรมให้ความรู้พัฒนาทักษะการทำวิจัยในระดับที่สูงขึ้น						( )102
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองหรือศึกษาต่อ						( )103
4	ผู้บริหารใช้การทำวิจัยเป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาความดีความชอบ						( )104
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ						( )105
6	ผู้บริหารคัดเลือกบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการทำวิจัยกับเพื่อนครูในโรงเรียน						( )106
7	ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบนโยบายส่งเสริมการวิจัย						( )107

ข้อ	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	ผู้บริหารสนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียน เช่น การประเมินหลักสูตร การประเมินโครงการ ฯลฯ						( )108
9	ผู้บริหารและบุคลากรนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนางาน						( )109
10	ผู้บริหารแนะนำให้ครูนำข้อมูลจากบันทึกหลังสอนไปกำหนดเป็นปัญหาการวิจัย						( )110
11	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปวางแผนจัดการเรียนการสอน						( )111
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา						( )112
13	ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูนำเสนอผลงานวิจัย						( )113
14	ผู้บริหารจัดพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย						( )114
15	ผู้บริหารจัดให้มีการแสดงนิทรรศการในสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย						( )115
16	ผู้บริหารทำวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาปัญหาของโรงเรียน						( )116
17	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน						( )117
18	ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง						( )118
19	ผู้บริหารจัดหาตัวอย่างการเขียนรายงานวิจัยและอธิบายอย่างชัดเจน						( )119
20	ผู้บริหารมอบหมายให้ครูทำวิจัยโดยคำนึงถึงความรู้พื้นฐานการทำวิจัยของครู						( )120
21	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนครูแสดงความคิดเห็นต่อผลงานวิจัยตามหลักวิชาการ						( )121
22	ผู้บริหารจัดประชุมวิชาการเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ						( )122
23	ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูลบัญชีรายชื่องานวิจัยของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ						( )123
24	ผู้บริหารจัดห้องสมุดให้มีหนังสือ ตำรา การวิจัยที่ทันสมัยไว้บริการบุคลากรที่ทำวิจัย						( )124

ข้อ	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
25	โรงเรียนมีแหล่งค้นคว้าอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอกับผู้ใช้งาน						( )125
26	ผู้บริหารจัดเก็บรายงานวิจัยในชั้นเรียน และรายงานวิจัยของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำมาใช้						( )126
27	ผู้บริหารชี้แจงประโยชน์ของการทำงานวิจัยให้บุคลากรทราบ						( )127
28	ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรที่ทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง						( )128
29	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานวิจัย						( )129
30	ผู้บริหารสำรวจปัญหาการทำวิจัยของบุคลากร						( )130
31	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำวิจัย						( )131
32	ผู้บริหารแจ้งให้ที่ประชุมทราบทุกครั้งที่มีบุคลากรได้รับรางวัลด้านการวิจัย						( )132
33	ผู้บริหารและบุคลากรให้การยอมรับครูที่ทำงานวิจัย						( )133
34	ผู้บริหารแจ้งให้ครูทราบถึงสาระสำคัญของการทำงานวิจัยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ						( )134
35	ผู้บริหารกล่าวถึงความสำคัญของการทำวิจัยในการประชุมบุคลากรเสมอ						( )135
36	ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนบุคลากรในการทำงานวิจัย						( )136
37	ผู้บริหารจัดหางบประมาณสนับสนุนบุคลากร ที่ทำงานวิจัย						( )137
38	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเสนอโครงการวิจัยเพื่อขออนุมัติงบประมาณตามแผนพัฒนา						( )138
39	ผู้บริหารติดต่ออาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร						( )139
40	ผู้บริหารกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง						( )140
41	คณะครูทำงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในชั้นเรียนจนเป็นกิจกรรมปกติ						( )141
42	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์สภาพปัญหาในชั้นเรียนเพื่อนำไปกำหนดปัญหาในการทำวิจัยในชั้นเรียน						( )142

ข้อ	การส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
43	ผู้บริหารจัดกลุ่มการทำวิจัยโดยให้ครูที่มีปัญหาเหมือนกันรวมกลุ่มการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหา						( )143
44	ผู้บริหารแต่งตั้งทีมวิจัยทำวิจัยระดับโรงเรียน						( )144
45	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน						( )145
46	ผู้บริหารและบุคลากรทำวิจัยทดลองการใช้สื่อนวัตกรรมก่อนนำไปใช้จริง						( )146
47	ผู้บริหารและบุคลากรทำวิจัยเพื่อสำรวจข้อมูลของโรงเรียนที่ต้องการทราบ						( )147
48	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันวางแผนส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน						( )148
49	ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนอนุมัติให้ครูทำวิจัย						( )149
50	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันดำเนินการตามแผนส่งเสริมการวิจัยของโรงเรียน						( )150
51	ผู้บริหารกำกับติดตามการทำวิจัยของบุคลากรเป็นระยะ						( )151
52	ผู้บริหารสรุปข้อบกพร่องของการดำเนินการและแก้ไขในการวางแผนส่งเสริมการวิจัยปีต่อไป						( )152
53	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากกอง/สำนักการศึกษา ในการให้ส่งเสริมการวิจัย						( )153
54	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากโรงเรียนอื่นในการส่งเสริมการวิจัย						( )154

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

****

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
NO6	557.8750	10580.2394	.3401	.9942
NO7	557.7500	10591.1277	.2459	.9942
NO8	557.9375	10588.8684	.2222	.9942
NO9	558.3958	10509.6059	.5570	.9942
NO10	558.0833	10540.9716	.5809	.9942
NO11	557.9583	10566.5514	.3485	.9942
NO12	558.1875	10600.0279	.1090	.9942
NO13	557.8125	10615.1769	.0038	.9942
NO14	558.2917	10490.0833	.6569	.9941
NO15	558.5625	10492.1237	.6291	.9941
NO16	558.6667	10502.8652	.6128	.9941
NO17	558.5000	10489.0213	.6465	.9941
NO18	558.2292	10488.4357	.6998	.9941
NO19	558.3958	10446.3293	.8333	.9941
NO20	558.3542	10498.1485	.7697	.9941
NO21	558.4792	10480.0847	.8036	.9941
NO22	558.5833	10521.4397	.6233	.9941
NO23	558.5417	10481.1472	.7694	.9941
NO24	558.4583	10480.3387	.7646	.9941
NO25	558.4167	10489.9929	.6701	.9941
NO26	558.4375	10496.8896	.7493	.9941
NO27	558.3542	10498.5315	.6696	.9941
NO28	558.1875	10481.2194	.7697	.9941
NO29	558.4167	10449.0142	.7943	.9941
NO30	557.9167	10576.3333	.3778	.9942
NO31	558.3125	10463.7939	.7846	.9941
NO32	558.6458	10456.9996	.7555	.9941
NO33	558.4583	10450.2535	.8645	.9941
NO34	558.4792	10467.0634	.7869	.9941
NO35	558.4792	10468.1698	.8484	.9941
NO36	558.5417	10476.3812	.7742	.9941
NO37	558.8125	10448.2407	.8090	.9941
NO38	558.3958	10446.4570	.7982	.9941
NO39	558.3125	10447.1556	.8513	.9941
NO40	558.3125	10511.6662	.6354	.9941
NO41	558.1042	10568.4357	.3932	.9942
NO42	558.0000	10570.2553	.4112	.9942
NO43	558.3750	10475.8989	.7461	.9941
NO44	558.2292	10520.4357	.6662	.9941
NO45	558.4792	10457.9145	.8359	.9941
NO46	558.4792	10463.1910	.8290	.9941

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
NO47	558.4375	10461.3577	.8595	.9941
NO48	558.3333	10457.2057	.8720	.9941
NO49	558.5000	10475.7447	.7947	.9941
NO50	558.7708	10451.6272	.8324	.9941
NO51	558.5833	10461.3546	.8928	.9941
NO52	558.6250	10454.0691	.8478	.9941
NO53	559.0208	10484.5740	.7820	.9941
NO54	558.9375	10463.9747	.8448	.9941
NO55	558.7500	10469.6809	.7797	.9941
NO56	558.5208	10480.9357	.7791	.9941
NO57	558.4167	10485.4397	.7559	.9941
NO58	558.8333	10458.4823	.6545	.9941
NO59	558.9167	10460.4610	.7035	.9941
NO60	558.5000	10473.5319	.8074	.9941
NO61	558.4583	10504.2961	.6680	.9941
NO62	558.6875	10497.0279	.6411	.9941
NO63	558.7500	10470.1064	.7399	.9941
NO64	558.4583	10497.0621	.6895	.9941
NO65	558.4583	10466.8918	.8670	.9941
NO66	558.3542	10464.2762	.7615	.9941
NO67	558.6667	10453.2057	.8221	.9941
NO68	558.7083	10448.4238	.8027	.9941
NO69	558.3958	10527.5634	.5344	.9942
NO70	558.4375	10483.9960	.7123	.9941
NO71	558.4583	10526.6365	.6204	.9941
NO72	558.2292	10560.7336	.4771	.9942
NO73	558.1667	10523.4184	.6205	.9941
NO74	558.1250	10571.5585	.3723	.9942
NO75	558.4792	10483.3187	.6998	.9941
NO76	558.3333	10480.9504	.8096	.9941
NO77	558.4583	10594.5940	.1599	.9942
NO78	558.5208	10478.9357	.7908	.9941
NO79	558.5000	10471.4894	.8443	.9941
NO80	558.7500	10451.2979	.7999	.9941
NO81	558.5625	10470.4641	.8228	.9941
NO82	558.2917	10563.0195	.3859	.9942
NO83	558.5208	10485.1485	.8050	.9941
NO84	558.4583	10469.3599	.8274	.9941
NO85	558.3750	10476.7500	.7832	.9941
NO86	558.4792	10468.8506	.8444	.9941
NO87	558.7083	10446.8067	.8467	.9941

_

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
NO88	558.6667	10466.3121	.8888	.9941
NO89	559.3750	10459.8564	.5819	.9942
NO90	558.5208	10484.8506	.7140	.9941
NO91	558.5625	10449.1875	.8942	.9941
NO92	558.5417	10461.3174	.8358	.9941
NO93	558.5417	10470.3387	.8082	.9941
NO94	558.4792	10474.6379	.8363	.9941
NO95	558.4792	10452.8081	.8633	.9941
NO96	558.5000	10525.2340	.4968	.9942
NO97	558.0625	10563.6769	.4231	.9942
N098	558.3958	10466.0740	.8095	.9941
N099	558.3333	10521.7589	.5285	.9942
N0100	558.1667	10492.2695	.7450	.9941
NO101	558.5208	10478.0421	.7516	.9941
NO102	558.7917	10464.2961	.7653	.9941
NO103	558.2292	10492.4783	.6593	.9941
NO104	558.9375	10459.7620	.6196	.9942
NO105	558.4375	10441.1024	.8418	.9941
NO106	558.8750	10430.5798	.8111	.9941
NO107	558.8750	10436.1543	.8842	.9941
NO108	558.6042	10437.0527	.9004	.9941
NO109	558.7500	10449.4681	.8270	.9941
NO110	558.5000	10472.7234	.8121	.9941
NO111	558.4375	10452.6343	.8615	.9941
NO112	558.6042	10428.3719	.8361	.9941
NO113	559.2083	10439.4450	.8209	.9941
NO114	559.5000	10426.7234	.7395	.9941
NO115	559.2708	10450.2442	.6517	.9942
NO116	559.1042	10418.9889	.8083	.9941
NO117	558.9792	10402.1059	.8945	.9941
NO118	558.8125	10446.8364	.8159	.9941
NO119	559.1875	10443.3045	.7420	.9941
NO120	558.9375	10462.1449	.7908	.9941
NO121	559.1042	10429.3719	.7897	.9941
NO122	559.2917	10427.3174	.7270	.9941
NO123	559.3333	10411.1206	.7784	.9941
NO124	559.6042	10430.0740	.7190	.9941
NO125	558.9167	10460.3759	.6456	.9942
NO126	558.9583	10441.1046	.7654	.9941
NO127	558.7708	10434.3932	.8138	.9941
NO128	558.7708	10431.1166	.8287	.9941

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
NO129	558.5000	10449.7021	.7638	.9941
NO130	558.8958	10426.9038	.8132	.9941
NO131	558.8333	10442.5674	.7870	.9941
NO132	558.9583	10420.4238	.7473	.9941
NO133	558.7292	10460.8400	.8099	.9941
NO134	558.8542	10429.9570	.8143	.9941
NO135	558.8958	10430.0102	.8280	.9941
NO136	558.8750	10438.5372	.8363	.9941
NO137	559.0208	10423.7230	.8324	.9941
NO138	558.9583	10455.4450	.7418	.9941
NO139	559.2292	10416.0527	.8038	.9941
NO140	558.8125	10462.2832	.7403	.9941
NO141	558.8333	10456.4397	.7371	.9941
NO142	558.6458	10462.8293	.8165	.9941
NO143	558.9792	10427.0847	.8012	.9941
NO144	559.3125	10439.1981	.7254	.9941
NO145	559.3333	10449.2057	.6993	.9941
NO146	559.2083	10448.0408	.7130	.9941
NO147	559.1042	10440.0953	.8294	.9941
NO148	559.0417	10424.6365	.8449	.9941
NO149	559.1667	10441.3333	.7878	.9941
NO150	558.9167	10444.5461	.8244	.9941
NO151	558.9583	10434.8918	.8383	.9941
NO152	559.0625	10444.7832	.8349	.9941
NO153	559.1458	10441.7017	.8128	.9941
NO154	559.2292	10439.7549	.7793	.9941

Reliability Coefficients

N of Cases = 48.0 N of Items =149

Alpha = .9942

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 4871

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 กรกฎาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลชนะชัยศรี

ด้วย นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูพนักงานเทศบาลทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วยตามความเหมาะสม สามารถติดต่อโดยตรง 081-4927025

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	รายชื่อโรงเรียน	อปท.
1	โรงเรียนเทศบาล 4 วัดใต้โพธิ์คำ	เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์
2	โรงเรียนเทศบาลพลประชานุกูล	เทศบาลเมืองพล
3	โรงเรียนเทศบาล1 (วิทยานารี)	เทศบาลเมืองชัยภูมิ
4	โรงเรียนเทศบาลบ้านไผ่	เทศบาลเมืองบ้านไผ่
5	โรงเรียนเทศบาล 2 (ถนนบำรุงเมือง)	เทศบาลเมืองนครพนม
6	โรงเรียนเทศบาล 1 บุรีราษฎร์ดรุณวิทยา	เทศบาลเมืองบุรีรัมย์
7	โรงเรียนเทศบาลโพธิ์ศรี	เทศบาลเมืองมหาสารคาม
8	โรงเรียนทีโอเอวิทยา(เทศบาล 1 วัดคำสายทอง)	เทศบาลเมืองมุกดาหาร
9	โรงเรียนเทศบาลวัดเหนือ	เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด
10	โรงเรียนเทศบาล 2 ศรีบุญเรือง	เทศบาลเมืองเลย
11	โรงเรียนเทศบาล 3 (เฉลิมพระเกียรติ 72)	เทศบาลเมืองศรีสะเกษ
12	โรงเรียนเทศบาล 3 "ยุติธรรมวิทยา"	เทศบาลเมืองสกลนคร
13	โรงเรียนเทศบาล 2 "วิภัชศึกษา"	เทศบาลเมืองสุรินทร์
14	โรงเรียนเทศบาล 1 สว่างวิทยา	เทศบาลเมืองหนองคาย
15	โรงเรียนเทศบาล 1 หนองบัวลำภู	เทศบาลเมืองหนองบัวลำภู
16	โรงเรียนเทศบาล 2 หนองบัว	เทศบาลนครอุบลราชธานี
17	โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะช่า)	ทน.นครราชสีมา
18	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดเทพมงคล	เทศบาลเมืองอำนาจเจริญ
19	โรงเรียนเทศบาล 4 อนุบาลปานุราช	เทศบาลเมืองกระบี่
20	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดเกาะแก้ว)	เทศบาลเมืองชุมพร
21	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดกะพังสุรินทร์)	เทศบาลนครตรัง
22	โรงเรียนเทศบาลวัดเสาธงทอง	เทศบาลนครศรีธรรมราช
23	โรงเรียนเทศบาลคงคาสวัสดิ์	เทศบาลเมืองปากพนัง
24	โรงเรียนเทศบาล 1 (ถนนภูผาภักดี)	เทศบาลเมืองนราธิวาส
25	โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทรายทอง)	เทศบาลเมืองสุไหงโกลก
26	โรงเรียนบ้านท้ายช้าง	เทศบาลเมืองพังงา
27	โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีตะกั่วป่า	เทศบาลเมืองตะกั่วป่า
28	โรงเรียนบ้านบางเหนียว	เทศบาลนครภูเก็ต
29	โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านสะเตง)	เทศบาลนครยะลา
30	โรงเรียนเทศบาล 6 ประชาสันต์	เทศบาลเมืองเบตง
31	โรงเรียนเทศบาลวัดอุปนันทาราม	เทศบาลเมืองระนอง
32	โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านสะเดา	เทศบาลเมืองสะเดา

ที่	รายชื่อโรงเรียน	อปท.
33	โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดสตูลสันตยาราม)	เทศบาลเมืองสตูล
34	โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทุ่งคาเกรียน)	เทศบาลเมืองนาสาร
35	โรงเรียนเทศบาลเมืองจันทบุรี 1	เทศบาลเมืองจันทบุรี
36	โรงเรียนเทศบาลอินทปัญญา วัดใหญ่อินทาราม	เทศบาลเมืองชลบุรี
37	โรงเรียนเทศบาล 2 พระยาศรีสุนทรโวหาร (น้อย อาจารยางกูร)	เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา
38	โรงเรียนเทศบาลวัดโพธิ์	เทศบาลตำบลบางคล้า
39	โรงเรียนเทศบาล 3 วัดแก้วพิจิตร	เทศบาลเมืองปราจีนบุรี
40	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดใหม่ท่าพาณิชย์)	เทศบาลตำบลกบินทร์
41	โรงเรียนเทศบาล 1 (หนองกะพ้ออนุสรณ์)	เทศบาลเมืองสระแก้ว
42	โรงเรียนเทศบาลชนะชัยศรี	เทศบาลเมืองอรัญญประเทศ
43	โรงเรียนเทศบาลบ้านกล้วย	เทศบาลเมืองชัยนาท
44	โรงเรียนเทศบาลวัดสิงห์สถิตย์	เทศบาลตำบลวัดสิงห์
45	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดเทียนดัด (นครผลพิทยาคาร)	เทศบาลตำบลอ้อมใหญ่
46	โรงเรียนนครนนท์วิทยา 2 วัดทินกรนิมิต	เทศบาลนครนนทบุรี
47	โรงเรียนเทศบาลวัดละหาร	เทศบาลเมืองบางบัวทอง
48	โรงเรียนเทศบาลปลายบางวัดสิงห์(แจ่มชื่นวิทยาคม)	เทศบาลตำบลปลายบาง
49	โรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี	เทศบาลเมืองปทุมธานี
50	โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง 1	เทศบาลเมืองท่าโขลง
51	โรงเรียนเทศบาลชุมชนป้อมเพชร	เทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา
52	โรงเรียนเทศบาลวัดสุธาโภชน์(ไวทย์วรวิทย์)	เทศบาลตำบลบางนมโค
53	โรงเรียนเทศบาลบ้านปากทาง	เทศบาลเมืองพิจิตร
54	โรงเรียนเทศบาล 3 ระบบสาธิตเทศบาลเมืองลพบุรี	เทศบาลเมืองลพบุรี
55	โรงเรียนเทศบาล 1 (ซอย 6)	เทศบาลตำบลโคกตูม
56	โรงเรียนเทศบาล 4 (สิทธิไชยอุปถัมภ์)	เทศบาลนครสมุทรปราการ
57	โรงเรียนเทศบาลป้อมแผลงไฟฟ้า	เทศบาลเมืองพระประแดง
58	โรงเรียนเทศบาลวัดป้อมแก้ว(อัครพงศ์ชนูปถัมภ์)	เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม
59	โรงเรียนเทศบาลวัดโกรกกราก (กรับวิทยาทาน)	เทศบาลนครสมุทรสาคร
60	โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่ดี	เทศบาลเมืองกระทุ่มแบน
61	โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดทองพุ่มพวง)	เทศบาลเมืองสระบุรี
62	โรงเรียนเทศบาลพระพุทธบาท	เทศบาลเมืองพระพุทธบาท
63	โรงเรียนเทศบาลพัฒนา	เทศบาลตำบลแก่งคอย
64	โรงเรียนเทศบาล 1 นาเริงราษฎร์บำรุง	เทศบาลตำบลหนองแค
65	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดโพธิ์แก้วนพคุณ	เทศบาลเมืองสิงห์บุรี

ที่	รายชื่อโรงเรียน	อปท.
66	โรงเรียนชุมชนเทศบาลวัดหลวงราชาวาส	เทศบาลเมืองอุทัยธานี
67	ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดแจ้ง (ราชปริยัติบำรุง)	เทศบาลเมืองป่าโมก
68	โรงเรียนโรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)	เทศบาลนครนครปฐม
69	โรงเรียนเทศบาล 2 หนองบัว	เทศบาลนครชียงราย
70	โรงเรียนเทศบาล 3 (หล่ายอิงราษฎร์บำรุง)	เทศบาลเมืองพะเยา
71	โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านเชียงราย)	เทศบาลนครลำปาง
72	โรงเรียนเทศบาลวัดคลองโพธิ์	เทศบาลเมืองอุตรดิษถ์
73	โรงเรียนเทศบาลวัดสวรรคนิเวศ	เทศบาลเมืองแพร่
74	โรงเรียนเทศบาลประตูลี้	เทศบาลเมืองลำพูน
75	โรงเรียนสามัคคีวิทยาคาร(เทศบาลบ้านพระเนตร)	เทศบาลเมืองน่าน
76	โรงเรียนบ้านห้วยเป้า	เทศบาลตำบลทุ่งข้าวพวง
77	โรงเรียนเทศบาล 5 (กระดาษไทยอนุเคราะห์)	เทศบาลเมืองกาญจนบุรี
78	โรงเรียนเทศบาลบ้านค่าย	เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์
79	โรงเรียนเทศบาลบ้านหัวหิน (ประชาธิปถัมภ์)	เทศบาลเมืองหัวหิน
80	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแก่นเหล็ก(รัตนะกะลัสอนุสรณ์)	เทศบาลเมืองเพชรบุรี
81	โรงเรียนเทศบาลวัดชุมพลคีรี	เทศบาลนครแม่สอด
82	โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดสัตตนารถปริวัตร)	เทศบาลเมืองราชบุรี
83	โรงเรียนเทศบาลวัดโชค (ธรรม เสนานีวรคุณ)	เทศบาลเมืองโพธาราม

ภาคผนวก ฉ
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

DATE: 10/ 7/2011
TIME: 12:46

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. J”reskog & Dag S”rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

pathdiagarm

Covariance Matrix

	KM	PROFESS	LEADER	HRD	CHANGE	SUPERVIS
KM	0.82					
PROFESS	0.44	0.51				
LEADER	0.63	0.47	0.70			
HRD	0.57	0.43	0.49	0.69		
CHANGE	0.29	0.29	0.31	0.30	0.37	
SUPERVIS	0.41	0.33	0.37	0.38	0.29	0.39
COMMIT	0.08	0.12	0.08	0.09	0.14	0.11
PARTICIP	0.20	0.24	0.22	0.19	0.26	0.22
LO	0.15	0.21	0.18	0.18	0.22	0.21

Covariance Matrix

	COMMIT	PARTICIP	LO
COMMIT	0.20		
PARTICIP	0.15	0.50	
LO	0.15	0.22	0.33

pathdiagarm

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

KM = 0.52*HRD + 0.68*SUPERVIS - 0.25*LO, Errorvar.= 0.29 , Ry' = 0.65
(0.054) (0.081) (0.066) (0.023)
9.62 8.38 -3.83 12.45

PROFESS = 0.36*LEADER + 0.18*HRD + 0.24*SUPERVIS + 0.16*COMMIT + 0.10*PARTICIP, Errorvar.= 0.14 , Ry' = 0.73
(0.037) (0.039) (0.058) (0.054) (0.037) (0.011)
9.75 4.69 4.19 2.96 2.80 12.45

LEADER = 0.65*KM + 0.33*CHANGE, Errorvar.= 0.19 , Ry' = 0.73
(0.032) (0.047) (0.015)
20.43 7.09 12.45

HRD = 0.98*SUPERVIS, Errorvar.= 0.32 , Ry' = 0.54
(0.051) (0.025)
19.02 12.45

Reduced Form Equations

KM = 0.0*CHANGE + 1.19*SUPERVIS + 0.0*COMMIT + 0.0*PARTICIP - 0.25*LO, Errorvar.= 0.38, Ry' = 0.54
(0.067) (0.066)
17.76 -3.83

PROFESS = 0.12*CHANGE + 0.70*SUPERVIS + 0.16*COMMIT + 0.10*PARTICIP - 0.059*LO, Errorvar.= 0.21, Ry' = 0.59
(0.021) (0.047) (0.054) (0.037) (0.017)
5.74 14.77 2.96 2.80 -3.51

LEADER = 0.33*CHANGE + 0.78*SUPERVIS + 0.0*COMMIT + 0.0*PARTICIP - 0.17*LO, Errorvar.= 0.35, Ry' = 0.50
(0.047) (0.058) (0.044)
7.09 13.40 -3.76

HRD = 0.0*CHANGE + 0.98*SUPERVIS + 0.0*COMMIT + 0.0*PARTICIP + 0.0*LO, Errorvar.= 0.32, Ry' = 0.54
(0.051)
19.02

Covariance Matrix of Independent Variables

	CHANGE	SUPERVIS	COMMIT	PARTICIP	LO
CHANGE	0.37				
	(0.03)				
	12.45				
SUPERVIS	0.29	0.39			
	(0.03)	(0.03)			
	10.60	12.45			
COMMIT	0.14	0.11	0.20		
	(0.02)	(0.02)	(0.02)		
	7.83	6.33	12.45		
PARTICIP	0.26	0.22	0.15	0.50	
	(0.03)	(0.03)	(0.02)	(0.04)	
	9.19	8.00	7.68	12.45	
LO	0.22	0.21	0.15	0.22	0.33
	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.03)	(0.03)
	9.22	9.06	8.80	8.35	12.45

Covariance Matrix of Latent Variables

	KM	PROFESS	LEADER	HRD	CHANGE	SUPERVIS
KM	0.82					
PROFESS	0.46	0.51				
LEADER	0.63	0.46	0.70			
HRD	0.56	0.42	0.46	0.69		
CHANGE	0.29	0.28	0.31	0.28	0.37	
SUPERVIS	0.41	0.33	0.36	0.38	0.29	0.39
COMMIT	0.09	0.13	0.10	0.10	0.14	0.11
PARTICIP	0.21	0.25	0.23	0.22	0.26	0.22
LO	0.17	0.20	0.18	0.21	0.22	0.21

Covariance Matrix of Latent Variables

	COMMIT	PARTICIP	LO
COMMIT	0.20		
PARTICIP	0.15	0.50	
LO	0.15	0.22	0.33

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 15
Minimum Fit Function Chi-Square = 27.05 (P = 0.028)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 26.83 (P = 0.030)
Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 2.60 (P = 0.11)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 11.83
90 Percent Confidence Interval for NCP = (1.12 ; 30.35)

Minimum Fit Function Value = 0.086
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.038
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0036 ; 0.098)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.050
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.016 ; 0.081)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.45

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.28
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.25 ; 0.34)
ECVI for Saturated Model = 0.29
ECVI for Independence Model = 11.85

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 3656.38
Independence AIC = 3674.38
Model AIC = 86.83
Saturated AIC = 90.00
Independence CAIC = 3717.19
Model CAIC = 229.50
Saturated CAIC = 304.01

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.41
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 357.06

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.011
Standardized RMR = 0.022
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.33

Time used: 0.063 Seconds

ภาคผนวก ช

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจความเหมาะสมองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและแบบตรวจความเหมาะสม

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 2480

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 ตุลาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบผลการวิจัย

เรียน ดร.อัจฉรา วงศ์เอก

ด้วย นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน" มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบผลการวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบผลการวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.0-3421-8788

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบผลการวิจัย

1. ดร. อัจฉรา วงศ์เอก
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
   กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
2. ดร. ศรีพงศ์ บุตรงามดี
   ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการจัดการบริการสาธารณะและการศึกษาท้องถิ่น
   กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
3. ดร. สุวรรณ พิณตานนท์
   ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
4. ดร. สงบ อินทรมณี
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
5. ดร. ธวัชชัย รัตตัญญู
   ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักการศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญ
   เทศบาลเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

แบบแสดงความคิดเห็น

ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย

เรื่อง

“การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน”

(Organizational Culture Change effecting the Promotion of Research in School)

ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ ☐นาย ☐นาง ☐นางสาว .....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

การศึกษาสูงสุด..... สาขา.....

สถาบัน.....ประสบการณ์ในตำแหน่ง.....ปี

สถานที่ทำงาน.....

<u>คำชี้แจง</u> แบบแสดงความคิดเห็นฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน

- ตอนที่ 1 องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน
- ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การกับองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

แบบแสดงความคิดเห็นฉบับนี้เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยก่อนการสรุปผลการวิจัย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบรูปแบบ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมการวิจัย ในโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัยในครั้งนี้

นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

ในฐานะที่ท่านมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน โปรดระบุความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

นิยาม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเพียรพยายามทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นผู้นำที่ทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมศ. ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และอธิบายให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน ชี้แจงและทำความเข้าใจให้บุคลากรทราบถึงพฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากบุคลากร ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา และช่วยเหลือบุคลากร ก่อนเริ่มปฏิบัติงานในกิจกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารจะอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคและนโยบายปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรมีความอดทนในการทำงานอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลที่ตามมา เป็นผู้นำของโรงเรียนในการทำงานให้สำเร็จ ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ผู้บริหารรักษาค่านิยม แนวปฏิบัติที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ จนเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการทำงานหลายวิธีเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งกันและกัน และผู้บริหารให้รางวัล (ชมเชย ให้กำลังใจ ค่าตอบแทนฯลฯ) เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม ☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

2. ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้ ☐ เป็นไปไม่ได้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

3. ความเป็นประโยชน์ ☐ เป็นประโยชน์ ☐ ไม่เป็นประโยชน์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

4. ความถูกต้องครอบคลุม ☐ ถูกต้อง ☐ ไม่ถูกต้อง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

องค์ประกอบที่ 2 การนิเทศและประเมินผล (supervision and evaluation)

นิยาม

ผู้บริหารและครูร่วมกันทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานใหม่ สำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อผลการจัดการศึกษา ผู้บริหารและครูร่วมกันทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงานใหม่ ร่วมกันกำหนดเกณฑ์และวิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดวิธีจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่

ตามนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ผู้บริหารให้การนิเทศบุคลากรโดยตรวจบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้า ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป ผู้บริหารประชุมบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาก่อนดำเนินการแก้ไข และแจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

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

องค์ประกอบที่ 3 ความผูกพัน (commitment)

นิยาม

ความผูกพัน หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรทุ่มเทเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้บริหาร มีความปรารถนาทำงานในโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

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

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม (participation)

นิยาม

การมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ร่วมวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม ☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม
   ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....
2. ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้ ☐ เป็นไปไม่ได้
   ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

3. ความเป็นประโยชน์ ☐ เป็นประโยชน์ ☐ ไม่เป็นประโยชน์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

4. ความถูกต้องครอบคลุม ☐ ถูกต้อง ☐ ไม่ถูกต้อง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

องค์ประกอบที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

นิยาม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เปิดกว้างทางความคิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจ และมีเป้าหมายให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากชุมชน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม ☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

2. ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้ ☐ เป็นไปไม่ได้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

3. ความเป็นประโยชน์ ☐ เป็นประโยชน์ ☐ ไม่เป็นประโยชน์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

4. ความถูกต้องครอบคลุม ☐ ถูกต้อง ☐ ไม่ถูกต้อง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้ (knowledge management)

นิยาม

การจัดการความรู้ หมายถึง ผู้บริหารแต่งตั้งทีมวิจัยระดับโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน ขอความร่วมมือจากโรงเรียนอื่นในการส่งเสริมการวิจัย สรุปข้อบกพร่องของการดำเนินการและแก้ไขในการวางแผนส่งเสริมการวิจัยปีต่อไป สนับสนุนการทำวิจัยทดลองใช้สื่อ นวัตกรรมก่อนนำไปใช้จริง ผู้บริหารขอความร่วมมือจากกอง/สำนักการศึกษาในการส่งเสริมการวิจัย ผู้บริหารจัดห้องสมุดของโรงเรียนมีหนังสือตำราการวิจัยที่ทันสมัยไว้บริการบุคลากรที่ทำวิจัย ทำวิจัยเพื่อสำรวจข้อมูลของโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันวางแผนส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ร่วมกันดำเนินการตามแผน จัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนอนุมัติให้ครูทำวิจัย กำกับติดตามการทำวิจัย จัดพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย ติดต่ออาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นพี่เลี้ยง จัดให้มีการแสดงนิทรรศการเผยแพร่ผลงานวิจัย จัดประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนผลการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ และจัดทำฐานข้อมูลบัญชีรายชื่องานวิจัยของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม ☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

2. ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้ ☐ เป็นไปไม่ได้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

3. ความเป็นประโยชน์ ☐ เป็นประโยชน์ ☐ ไม่เป็นประโยชน์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

4. ความถูกต้องครอบคลุม ☐ ถูกต้อง ☐ ไม่ถูกต้อง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาวิชาชีพ (professional development)

นิยาม

การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึงผู้บริหารแนะนำให้ครูนำข้อมูลบันทึกหลังสอนไปกำหนดเป็นปัญหาการวิจัย สนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปวางแผนจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา นำผลการวิจัยไปเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะ สนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยทุกคน และสนับสนุนการทำวิจัยระดับโรงเรียน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม ☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

2. ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้ ☐ เป็นไปไม่ได้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

3. ความเป็นประโยชน์ ☐ เป็นประโยชน์ ☐ ไม่เป็นประโยชน์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

4. ความถูกต้องครอบคลุม ☐ ถูกต้อง ☐ ไม่ถูกต้อง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

องค์ประกอบที่ 3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร (role/function of administrator)

นิยาม

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร หมายถึงผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำการทำวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียน ชี้แจงประโยชน์ของการทำงานวิจัย แนะนำให้บุคลกรพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และจัดหาตัวอย่างการเขียนรายงานวิจัยและอธิบายอย่างชัดเจน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม ☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

2. ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้ ☐ เป็นไปไม่ได้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

3. ความเป็นประโยชน์ ☐ เป็นประโยชน์ ☐ ไม่เป็นประโยชน์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

4. ความถูกต้องครอบคลุม ☐ ถูกต้อง ☐ ไม่ถูกต้อง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development)

นิยาม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหารจัดอบรมให้ความรู้พัฒนาทักษะการทำวิจัยในระดับที่สูงขึ้น กำหนดการวิจัยเป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาความดีความชอบ จัดฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐานการทำวิจัย คัดเลือกบุคลากรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการทำวิจัยกับเพื่อนครูในโรงเรียน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม ☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

2. ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้ ☐ เป็นไปไม่ได้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

3. ความเป็นประโยชน์ ☐ เป็นประโยชน์ ☐ ไม่เป็นประโยชน์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

4. ความถูกต้องครอบคลุม ☐ ถูกต้อง ☐ ไม่ถูกต้อง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การใช้ประโยชน์และความถูกต้อง

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบในการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนี้

องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	=	CHANGE
การนิเทศและประเมินผล	=	SUPERVIS
ความผูกพัน	=	COMMIT
การมีส่วนร่วม	=	PARTICIP
องค์กรแห่งการเรียนรู้	=	LO

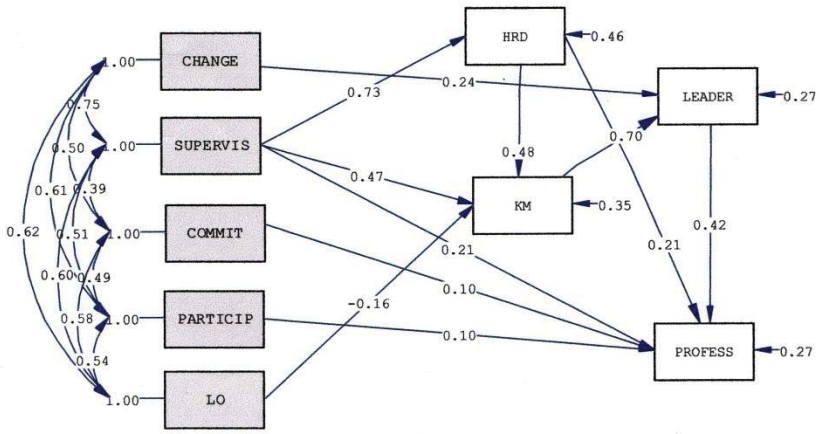
องค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

การจัดการความรู้	=	KM
การพัฒนาวิชาชีพ	=	PROFESS
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร	=	LEADER
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	=	HRD

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(path analysis) พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 26.83 (P-value=0.03014) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การกับองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน ประกอบกับการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องอื่นๆ ดังนี้ อูลแมน(Ullman)กล่าวว่าสัดส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) และองศาอิสระ(degree of freedom)เท่ากับ 1.79 น้อยกว่า 2 หมายถึงโมเดลมีความความสอดคล้องกลมกลืนดี (Ullman: 1996) ค่าดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit: GFI) เท่ากับ0.98 ค่า Adjusted Goodness of fit (AGFI) เท่ากับ 0.94 ค่า Relative Fit Index (RFI) เท่ากับ 0.98 ค่า Root Mean

Squared Residual : RMR เท่ากับ 0.011ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.05 ตามเงื่อนไขโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.05 ซึ่งมีค่าระหว่าง 0 – 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนที่มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะ



Chi-Square=26.83, df=15, P-value=0.03014, RMSEA=0.050

จากข้อมูลข้างต้นโปรดแสดงความเห็นต่อรูปแบบองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนและองค์ประกอบการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน

1. ความเหมาะสม ☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

2. ความเป็นไปได้ ☐ เป็นไปได้ ☐ เป็นไปไม่ได้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

3. ความเป็นประโยชน์ ☐ เป็นประโยชน์ ☐ ไม่เป็นประโยชน์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

4. ความถูกต้องครอบคลุม ☐ ถูกต้อง ☐ ไม่ถูกต้อง

ความคิดเห็นเพิ่มเติม .....

<u>ความคิดเห็นเพิ่มเติม</u>

.....

.....

.....

****

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา
ที่อยู่	78 หมู่ 5 ต.สระกะเทียม อ.เมือง จ.นครปฐม 73000
ที่ทำงาน	โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ ต.ห้วยจรเข้ อ.เมือง จ.นครปฐม 73000 โทรศัพท์ (034) 284-612
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศึกษาศาสตร์-คหกรรมศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2552 ศึกษาต่อปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2543 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนเทศบาลวัดซ่องลม (เปี่ยมวิทยาคม) อำเภอท่าฉลอม จังหวัดสมุทรสาคร พ.ศ. 2545 – 2550 ครู คศ.1 โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม พ.ศ. 2550 –ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล ๕ วัดพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม