

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องของค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนตัวแทนการรับรู้ของสมาชิกในองค์การนั้น ซึ่งทำให้องค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน และเป็นสิ่งที่กำหนดว่าคนในองค์การจะตอบสนองบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกองค์การนั้นอย่างไร เมื่อเผชิญปัญหาวัฒนธรรมองค์การจะเป็นปัจจัยที่กำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นจะทำการใดจึงเป็นสิ่งที่ถูกต้องด้วยการหาแนวความคิด ประเมิน วิเคราะห์ และแก้ปัญหา ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในองค์การจะเป็นตัวกำหนดว่า สมาชิกขององค์การเห็นโลกเป็นอะไรและจะตอบสนองต่อโลกอย่างไร (เสนาะ ดิยาวี. 2551 : 165)

การศึกษาองค์การทั้งองค์การภาคราชการ และองค์การเอกชนเป็นที่ยอมรับกันว่า องค์การเป็นหน่วยชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งที่มีชีวิตอื่นๆ องค์การแต่ละองค์การจึงมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพขององค์การเฉพาะ ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ ไม่มีองค์การใดที่เหมือนกันโดยสิ้นเชิง แม้ว่าจะเป็นองค์การที่ทำหน้าที่เหมือนกัน เช่น ธนาคาร มหาวิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาล หรือหน่วยงานในเครือเดียวกันก็ตาม เช่นกลุ่มบริษัทในเครือต่างๆ ลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งเป็นบุคลิกหรือนิสัยขององค์การเหล่านี้ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) ในทางบริหารมีความเชื่อกันว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมต่างกัน จะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์การ และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน องค์การจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรม และแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสม กับหน่วยงานของตนเพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น และให้องค์การมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารจึงต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์การจะบ่งบอกถึงลักษณะนิสัยและบุคลิกขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงาน การแสดงออก และสนองตอบต่อสิ่งต่างๆขององค์การ (วันชัย มีชาติ. 2551 : 269)

วัฒนธรรมโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของสังคม และมีลักษณะเหมือนวัฒนธรรมของสังคมทุกประการ กล่าวคือ มีวิถีแห่งการดำเนินงานในโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เช่น อาคารเรียน และสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน หลักสูตรและประมวลการสอน และมีวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น ค่านิยม หลักเกณฑ์ กฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งวิถีทางการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีขนบประเพณี และวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นกิจวัตรประจำ

ในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนจึงมีอิทธิพลต่อครูทั้งทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลที่แตกต่างกัน ตามกลุ่มย่อยของครู ซึ่งกำหนดโดยปัจจัยทางชีวสังคม และประสบการณ์ทางวิชาชีพของแต่ละคน วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียน โดยก่อให้เกิดความคาดหวัง เจตคติ และพฤติกรรมและส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียนด้วย (ชร สุนทรายุทธ์. 2551 : 491)

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต ได้เขียนไว้ในวารสารพัฒนาสังคมว่า ความยากลำบากของการปฏิรูประบบราชการอยู่ตรงที่การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ อันเนื่องมาจาก ประการแรก วัฒนธรรมมีลักษณะเป็นนามธรรมยากต่อการสร้างความชัดเจนในเชิงปฏิบัติการของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง วัฒนธรรมและค่านิยม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลายาวนานในการสั่งสมกล่อมเกล่า กว่าที่จะตกผลึกอยู่ในโครงสร้างจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติ และประการที่สาม มาตรการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีความอ่อนไหวและแปรผันสูง หากอ่อนเกินไปก็ยากที่จะโยกคลอนจิตสำนึกได้ แต่หากรุนแรงและเฉียบพลันเพื่อชุดรากถอนโคนก็อาจนำไปสู่ความปั่นป่วนสับสนอลหม่านไปทั้งระบบ ซึ่งทำให้เห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนก็เป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2551 : 27)

จากกรอบความคิดและเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ของ แนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2551–2553 ได้มีการนำเสนอกรอบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการเปลี่ยนการปฏิบัติและสร้างวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวเป็นสิ่งที่ชี้ชัดได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีความ สำคัญในการใช้เป็นแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ 2) วัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อผลงาน 3) วัฒนธรรมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จะเห็นได้ว่าทางภาครัฐเองก็ได้ให้ความสำคัญ ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเช่นกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2552 : 8)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับสภาพวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจะมีลักษณะคล้ายกันในเรื่องวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของแพ็เตอร์สันและคณะในเรื่องของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การเสริมพลังอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกว่าเป็นกลุ่ม ความไว้วางใจ คุณภาพ ความเป็นที่ยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์ และความหลากหลาย (นุกุล มิเวที, สมพิศ สุควิถีย์, รัชนิวรรณ อรรถดิษฐ์, วิทยา พรรณสิงห์โต, หิรัญ สาทสินธุ์. สัมภาษณ์. 2552, สิงหาคม 25)

ส่วนมูลเหตุในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนขนาดเล็กนั้น เพราะต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนในเรื่องการทำงานของคุณ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน ครูและผู้บริหารมีภาระงานที่นอกเหนือจากการสอนมากมาย ครูบางส่วนที่เคยทำงานมานานไม่คุ้นกับภาระงานดังกล่าว ทำให้เกิดความท้อแท้และเบื่อหน่ายต่องานที่ปฏิบัติอยู่และไม่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับโรงเรียน แต่ถ้าสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ในเรื่องการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดแก่โรงเรียนได้ จะทำให้มีการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี (นุกูล มีเวที. สัมภาษณ์. 2552, สิงหาคม 25) เช่นเดียวกันบางโรงเรียนมีความต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ในเรื่องความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และต้องการความเอื้ออาทรต่อกันให้มากขึ้น เนื่องจากครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนน้อยอยู่แล้ว ภาระงานต่างๆ ที่รับผิดชอบก็มีมากถ้าขาดความรับผิดชอบ และความเอื้ออาทรต่อกันแล้วก็จะเป็อุปสรรคต่อการทำงานเป็นอย่างมากเพราะผลเสียจะตกอยู่กับโรงเรียนและนักเรียนเอง (สมพิศ สุดวิสัย. สัมภาษณ์. 2552, สิงหาคม 25) บางโรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องการให้โรงเรียนเป็นแหล่งขององค์ความรู้โดยให้ครูมีส่วนร่วมและสร้างความรู้สึถึงความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน เพื่อเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถผลิตนักเรียนให้มีความรู้สามารถ ที่แข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ ได้ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนและเป็นที่ยอมรับของชุมชน (วิทยา พรรณสิงห์โต. สัมภาษณ์. 2552, สิงหาคม 25) บางโรงเรียนใช้วัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็งบูรณาการทางความคิด ในด้านกระบวนการบริหารที่หลากหลาย เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้ แต่เมื่อปัจจัยภายนอกโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่มีผลไม่กระทบต่อภาระหน้าที่และเป้าหมาย วัฒนธรรมโรงเรียนก็ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แต่จะนำส่วนที่คืบนั้นมาส่งเสริมภาระกิจของโรงเรียน แต่ถ้าเมื่อใดก็ตามสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบในด้านที่ดีต่อโรงเรียนและสร้างสรรค์ ก็น่าจะเป็นเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ (หิรัญ สาทสินธุ์. สัมภาษณ์. 2552, สิงหาคม 25)

จากเหตุดังกล่าวข้างต้นกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก อีกทั้งยังไม่มีผู้ทำงานวิจัยในเรื่องนี้ เหตุการณ์และสถานการณ์ในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สาเหตุอันเนื่องมาจากกฎหมายและการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรมต่างๆ และเทคโนโลยี ทำให้ วัฒนธรรมองค์การสำหรับการบริหารงาน โรงเรียนบางเรื่องต้องเปลี่ยนไปด้วย ซึ่งวัฒนธรรม โรงเรียนที่มีอยู่เดิมอาจจะไม่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ โรงเรียนขนาดต่างๆ ในทุกยุค ทุกสมัยมักจะมีปัญหาการบริหารงานหลายอย่าง และถ้าเป็น โรงเรียนขนาดเล็กด้วยแล้ว ยิ่งทำให้ ยากต่อการบริหาร เนื่องจากมีทรัพยากรทางการบริหารจำกัดแทบทุกด้าน เช่น งบประมาณน้อย บุคลากรน้อยไม่เพียงพอทั้งจำนวนชั้นเรียนหรือขาดแคลนครูสอนไม่ครบชั้นเรียน ขาดสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ งบประมาณที่ได้รับ จัดสรรไม่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จะต้องพิจารณาถึง แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนขนาดเล็ก ที่จะนำมาใช้ในการ บริหาร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับตัวผู้เรียนเอง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2
2. เพื่อศึกษาความเหมาะสม ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2
3. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนขนาดเล็ก เป็นสิ่งที่ช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน เข้าใจลักษณะการทำงาน การเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกัน แต่ ถ้าสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน ด้วยเช่นกัน ดังนั้นการนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดความ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขอบเขตของการวิจัย

1. หน่วยการวิเคราะห์

โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของชั้นสร้าง ชั้นศึกษาความเหมาะสม และชั้นศึกษาความเป็นไปได้ ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต 2

2.1 ชั้นสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 คือ การสังเคราะห์และการบูรณาการจากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ และตรวจสอบความตรงตามแนวคิดและทฤษฎีนั้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีเกณฑ์คุณสมบัติคือ มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีประสบการณ์ในหน่วยงานทางการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน

2.2 ชั้นศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต 2 ประชากรคือผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์คือต้องมียุติการศึกษามากกว่าปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา มีประสบการณ์ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานในหน่วยงานทางการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 17 คน

2.3 ชั้นศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต 2 ประชากรคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2 จำนวน 171 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 119 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 : 608)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ความเหมาะสม ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนขนาดเล็ก

3.2 ความเป็นไปได้ ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนขนาดเล็ก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการดังนี้ ร็อบบิน (Robbins. 1996 : 705) ลูเนนเบิร์ก และ ออนสไตน์ (Lunenburg & Ornstein. 1999 : 68) คอตเตอร์และโคเฮน (Kotter & Cohen. 2002 : 3-6) และ มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2551 : 34-42) แล้วนำมาสังเคราะห์และบูรณาการ สามารถสรุปเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ได้ 8 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 1

แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว
2. ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม
4. ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่คนในองค์กร
5. ขั้นขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง
6. ขั้นสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น
7. ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
8. ขั้นรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประติษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยมซึ่งหมายถึงระบบความเข้าใจร่วมของสมาชิกว่าองค์กรของเรามี ลักษณะเด่นจากองค์กรอื่นอย่างไร โดยทั้งหมดนี้ทำให้เกิดความผูกพันสมาชิกขององค์กรให้เป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน และได้พัฒนาขึ้นภายในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติกของสมาชิก ในองค์กร

2. แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง วิธีการ ดำเนินงานหรือปฏิบัติการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็กโดยเริ่มจาก สร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง กำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม สื่อวิสัยทัศน์นั้นแก่บุคลากรในโรงเรียน จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการ เปลี่ยนแปลง สร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ ซึ่งสรุปแนวทางได้ 8 ขั้นตอนได้แก่

2.1 ขั้นสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว (Increase urgency) หมายถึง การแสดงให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ตระหนักถึงความจำเป็นใน การเปลี่ยนแปลงด้วยสิ่งต่างๆที่สามารถ มองเห็น สัมผัสและรู้สึกได้ การแสดงหลักฐานที่มีเหตุผล และน่าสนใจจากภายนอกโรงเรียนที่บ่งบอกถึงความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การหาวิสัยลด ปริมาณความพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ด้วยวิธีที่ง่ายและไม่สิ้นเปลือง

2.2 ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the guiding team) หมายถึง การแสดง ให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นถึงความกระตือรือร้นและข้อผูกมัด เพื่อช่วยหาครูและ บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กที่เหมาะสมเข้าร่วมทีม การสร้างแบบอย่างที่เป็นของความเชื่อถือ และการทำงานเป็นทีม และสร้างวิธีการประชุมสำหรับเป็นแนวทางให้กับทีมงานเพื่อลดความ ขัดแย้ง และเพิ่มความไว้วางใจ

2.3 ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม (Get the vision right) หมายถึง การพยายาม จินตนาการอนาคตที่เป็นไปได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เร้าใจที่ทำให้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ประโยชน์ การสร้างกลยุทธ์ที่เด่นชัดเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ที่ กำหนดเป็นจริงได้ และการเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้เริ่มต้นได้อย่างรวดเร็ว

2.4 ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน (Communicating the vision) หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยคำพูดที่เรียบง่ายหรือไม่เป็นวิชาการมากเกินไปแก่ครูและ บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กครบถ้วนและต้องเข้าใจถึงความรู้สึกของครูและบุคลากรเหล่านั้น อย่า ให้เกิดความวิตกกังวล กำจัดช่องทางการสื่อสารที่ไม่มีประโยชน์ทิ้งไปเพื่อสื่อสารข้อความที่สำคัญ

และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นภาพวิสัยทัศน์

2.5 **ขั้นจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง (Empower action)** หมายถึง การจัดหาบุคคลภายในหรือภายนอกโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก เกิดความมั่นใจในตัวเอง ใช้ระบบการเห็นคุณค่าและให้รางวัล เพื่อกระตุ้นส่งเสริมเพื่อให้เกิดมุมมองที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นในครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ดีขึ้น และแสดงให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

2.6 **ขั้นสร้างประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น (Create short-term wins)** หมายถึง การประชาสัมพันธ์ประสิทธิผลที่ได้มานั้นให้แก่ครูและบุคลากรหลายๆคนในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นได้อย่างอย่างรวดเร็วก่อน ที่เห็นได้อย่างชัดเจน สามารถปล้ำความรู้สึกต่อต้านได้ มีความสำคัญสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ทรงอำนาจหันมาให้ความช่วยเหลือ และได้มาอย่างง่ายและไม่สิ้นเปลืองถึงแม้มองในภาพรวมแล้วจะเป็นเรื่องเล็กน้อย

2.7 **ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Don't let up)** หมายถึง การมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กหรือผู้ได้บังคับบัญชาและสนับสนุนเขาอย่างเต็มที่ ต้องกำจัดงานค้างค้ำที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจุบันทิ้งไป อีกทั้งมองหาวิธีสร้างความจำเป็นเร่งด่วนอยู่ตลอดเวลาโดยใช้สถานการณ์ใหม่แล้วแต่โอกาสอำนวยเพื่อสร้างกระแสคลื่นของการเปลี่ยนแปลง และทีมงานต้องแสดงให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นเป็นตัวอย่าง

2.8 **ขั้นรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ (Make change stick)** หมายถึง ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจนกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นฝังรากลงในวัฒนธรรม ใช้การปลุมนิเทศแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายที่แท้จริงโรงเรียนเล็ก การเลื่อนขั้นครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กต้องสอดคล้องกับปทัสถานใหม่อย่างโปร่งใสและชัดเจน ประชาสัมพันธ์เรื่องราวที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการจัดองค์การใหม่และสิ่งที่ได้เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และมั่นใจว่าพฤติกรรมที่ทำต่อเนื่องสม่ำเสมอและผลที่ได้จากการกระทำนั้นช่วยให้อุตสาหกรรมใหม่เติบโตต่อไปได้

3. **ความตรงตามแนวคิดทฤษฎีของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความคิดเห็นตรงกันว่า แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็กที่สังเคราะห์มานั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้าง และตามหลักวิชา โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

4. ความเหมาะสมของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่ประมาณค่าความสอดคล้องกัน ระหว่างแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก กับบริบททางด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ภายในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยสอวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นมาตราส่วนการประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

5. ความเป็นไปได้ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง คะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ประมาณค่าความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก ไปปฏิบัติ ได้จริงในสถานศึกษาของตนเองภายใต้ศักยภาพความพร้อมทางด้าน บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ที่ทางสถานศึกษามีอยู่วัดได้จาก แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นมาตราส่วนการประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

6. ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา คุณสมบัติตามเกณฑ์ต้องมีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีประสบการณ์ในหน่วยงานทางการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน

7. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา คุณสมบัติตามเกณฑ์ต้องมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา มีประสบการณ์ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานในหน่วยงานทางการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 17 คน

8. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กขั้นพื้นฐานหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2

9. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา หรือระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2 ที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2 หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต1 ประกอบด้วย 9 อำเภอ คือ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางบาล อำเภอบางปะหัน อำเภอบ้านแพรก อำเภอบางซ้าย อำเภอท่าเรือ อำเภอนครหลวง อำเภอบางปะหัน อำเภอบ้านแพรก อำเภออุทัย

อำเภอวังน้อย อำเภอภาชี และอำเภอมหาราช ส่วนเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 ประกอบด้วย 7 อำเภอ คือ อำเภอเสนา อำเภอบางซ้าย อำเภอบางไทร อำเภอบางปะอิน อำเภอลาดบัวหลวง อำเภอบางบาล และอำเภอผักไห่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา สามารถนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก ไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันเป็นประโยชน์อย่างมากแก่ผู้เรียน
2. โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 สามารถนำแนวทางทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ตามความสอดคล้องเหมาะสมและเป็นไปได้ภายใต้บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กของแต่ละแห่ง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 สามารถนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก ไปเผยแพร่ให้แก่สถานศึกษาในสังกัด