

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ สร้าง ศึกษาความเหมาะสม และศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย มี 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามฉบับที่ 1 ที่ได้มาจากการสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้าง และหลักวิชา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง และนำแบบสอบถามฉบับที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการของโรงเรียนขนาดเล็ก สรุปเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ที่มีความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้าง และหลักวิชา

ขั้นศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามฉบับที่ 2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง และนำแบบสอบถามฉบับที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่ามัชฌัน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สรุปเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ที่มีความเหมาะสม

ขั้นศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามฉบับที่ 3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง และนำแบบสอบถามฉบับที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลหา

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที สรุปเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ที่มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

สรุปผลการวิจัย

แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ มีความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้าง และหลักวิชา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติทั้ง 8 ขั้นตอน 35 แนวปฏิบัติ ได้แก่ 1) ขึ้นสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว มี 4 แนวปฏิบัติ เช่น แสดงให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง แสดงหลักฐานต่างๆที่มีเหตุผลและน่าสนใจจากภายนอกโรงเรียนที่บ่งบอกถึงความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ขึ้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวปฏิบัติ เช่น สรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแบบอย่างของความเชื่อถือซึ่งกันและกันขึ้นภายในทีมงานการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก 3) ขึ้นกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม มี 5 แนวปฏิบัติ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนท้าทายและเอื้อประโยชน์แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน สร้างกลยุทธ์ที่เด่นชัดและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นจริง 4) ขึ้นสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่คนในองค์กร มี 5 แนวปฏิบัติ เช่น สื่อสารวิสัยทัศน์แก่องค์กรด้วยคำพูดที่เรียบง่ายไม่เป็นวิชาการมากเกินไป หาวิธีการสื่อสารในโรงเรียนเฉพาะเรื่องที่สำคัญและกำจัดช่องทางการสื่อสารที่ไม่มีประโยชน์ออกไป 5) ขึ้นจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวปฏิบัติ เช่น ใช้ระบบการเห็นคุณค่าเพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดมุมมองที่ดี ใช้วิธีการป้อนข้อมูลที่มีประโยชน์ย้อนกลับเพื่อช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเห็นภาพในโรงเรียนดีขึ้น 6) ขึ้นสร้างประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น มี 6 แนวปฏิบัติ เช่น ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จอันดับแรกก่อนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กเบื้องต้นที่สามารถทำให้ผู้มีอำนาจในโรงเรียนยอมรับและหันมาให้ความช่วยเหลือทีมงาน 7) ขึ้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มี 4 แนวปฏิบัติ เช่น ใช้สถานการณ์ใหม่สร้างกระแสในการเปลี่ยนแปลง กำหนดให้ทีมงานแสดงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรอื่นๆในโรงเรียน 8) ขึ้นรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ มี 5 แนวปฏิบัติ เช่น การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งของครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องโปร่งใสเพื่อให้สอดคล้องกับปทัสถานใหม่ แสดงความมั่นใจให้เป็นที่ประจักษ์ว่าผลที่ได้จากพฤติกรรมที่ทําอย่าง

ต่อเนื่องสม่ำเสมอในโรงเรียน ช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ เติบโตเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งต่อไปได้

อภิปรายผล

แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2 ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน 35 แนวปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงในโรงเรียน โดยมีประเด็นอภิปรายผลดังนี้

1. สร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว หมายถึง การแสดงให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง โดยใช้ข้อมูลจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จากผลการประเมิน หรือจากสื่อต่างๆ ที่มีเหตุผลและน่าสนใจจนสามารถที่จะมองเห็น สัมผัส และรู้สึกได้ เพื่อให้เกิดการกระตุ้นในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรที่ดีกว่าเดิม ทั้งค้นหาสิ่งที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้วยวิธีที่ง่ายและไม่สิ้นเปลือง เพื่อให้เกิดความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 187) ที่ว่าสภาวะการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งคือ การใช้วิกฤตอย่างที่ไม่คาดฝัน ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้รากฐานในการร่วมมือร่วมใจกันอ่อนลง และแสวงหากระแสวัฒนธรรมใหม่เข้ามาแทนที่ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ภัคดี เมฆจำเริญ (2550 : 54) ว่าการเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นถ้าไม่มีความเร่งด่วน ผู้คนจะไม่ยอมรับความเจ็บปวด และความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ถ้าไม่มีความรู้สึกที่ว่า “เราจำเป็นต้องทำสิ่งนี้” ไม่ว่าจะชอบมันหรือไม่ก็ตาม” แต่ที่ขัดแย้งกับแนวคิดของ พงษธร ดันติฤทธิศักดิ์ (2553 : 9) ที่ว่าคนเราเปลี่ยนแปลงได้ยากเพราะมนุษย์มีภูมิคุ้มกันด้านการเปลี่ยนแปลง (Immunity to change) เพราะมันคือกระบวนการธรรมชาติของจิตมนุษย์ที่จะรักษาสมดุลให้กับตัวเอง เพื่อป้องกันตนเองจากความเจ็บปวด เมื่อจิตรู้สึกปลอดภัยและสะดวกสบายแล้ว ก็จะคงอยู่กับที่หรือติดยึดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยเหตุนี้คนจึงเปลี่ยนแปลงได้ยาก และทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกได้

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนการสร้าง ความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว นั้น เป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งปกตินั้นเมื่อองค์กรหรือโรงเรียนขนาดเล็กพบกับปัญหาหรือต้องการการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม ผู้บริหารต้องทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรเห็นพ้องต้องกันว่าต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้องค์กรเกิดการ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโรงเรียนก็คือ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนนั่นเอง แต่มนุษย์ส่วนมากกลัวการเปลี่ยนแปลง และเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้เหตุผลต่างๆ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและร่วมมือที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมจากในโรงเรียน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถมีความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าร่วมเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแบบอย่างของความเชื่อถือซึ่งกันและกันขึ้นภายในทีมงานการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สำหรับเป็นแนวทางให้กับทีมงานการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับ พิชาย รัตนคิดถ ก ฎเกิด (2553 : 198) ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้เปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดและจิตสำนึกของผู้ตาม เป็นผู้ซึ่งกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบด้านและเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์การอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งตระหนักถึงความสามารถและสวัสดิการของผู้ตามด้วย สำหรับในระดับองค์การผู้นำจะเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้กับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ มิซิดา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2551 : 34) ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องส่งเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน (Encourage employees) จงอยู่เบื้องหลังผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่ยังยึดติดกับวัฒนธรรมเก่าๆ และให้มีแนวคิดสำหรับสิ่งที่ดีกว่า แต่ขอเน้นให้ตัวผู้บริหารสูงสุดแสดงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขัดแย้งกับ เสนาะ ดิยาวี (2551 : 205) เรื่องความเป็นผู้นำมีความสำคัญในการทำงานเพราะทำให้งานสำเร็จผล แต่มีหลายๆ สถานการณ์ความเป็นผู้นำไม่มีความสำคัญเลย ทำนองเดียวกันบางสถานการณ์ความเป็นผู้นำไม่ก่อให้เกิดผลแต่ประการใดเท่ากับว่าการไม่มีผู้นำจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า ในบางสถานการณ์สามารถทดแทนความเป็นผู้นำคือ ความเป็นผู้นำไม่มีความสำคัญเลยหรือกลับจะทำให้งานไม่สำเร็จ ซึ่งเกิดจากลักษณะส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะงานและองค์การ

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความจำเป็นเพราะว่าบุคลากรหรือครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีบทบาทการทำงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไป เมื่อจะให้บุคลากรทั้งหมดเข้าร่วมในขบวนการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การแล้วนั้น ต้องมีบุคคลหรือกลุ่มคนที่เรียกว่าทีมผู้นำคอยชี้นำและชี้แนะและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างเพื่อให้บุคลากรอื่นๆ ปฏิบัติตามเพื่อทำให้มั่นใจว่าในการปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นดำเนินตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ แต่คุณสมบัติของทีมผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่ดี ควรเป็นบุคคลที่ประกอบด้วย ผู้ที่เป็นต้นแบบได้ เป็นนักพัฒนา เน้นที่คนในการทำงาน กระตุ้นทีมเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่ม ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

3. กำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนต้อง กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำท่าย และอำนวยความสะดวกต่อครูและบุคลากรและ โรงเรียน โดยสร้างกลยุทธ์ที่เด่นชัดและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นจริง รวบรวมข้อมูลที่น่าไปสู่กลยุทธ์ของการเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับ สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 214) ที่ว่าการมีวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม (Cultural visioning) การสร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรมองค์การที่ใหม่และดีกว่าเป็นก้าวสำคัญที่น่าไปสู่การเกิดขึ้นของวัฒนธรรม ผู้นำทำการสำรวจความเชื่อ ค่านิยม สมมติฐาน และพฤติกรรมของวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมขององค์การ แล้วหาวิสัยทัศน์ที่หวังสภาวะในอนาคต และสร้างภาพขององค์การภายในอนาคตนั้น และพอร์ราสและโรเบิร์ตสัน (ประภัสสร บุญมี. 2550 : 62 ; อ้างอิงจาก Porras & Robertson. 1992 . **Organizational Development.** p. 719-822) ที่มีแนวคิดที่ว่าวิสัยทัศน์ที่ดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่องและชัดเจนมีความสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะช่วยให้สมาชิกขององค์การเข้าใจ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเป็นแนวทางในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับแนวคิดของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547 : 147) ว่าการเปลี่ยนแปลงควรเป็นการเปลี่ยนแปลง โดยการกระทำของบุคลากรในองค์การที่ต้องการให้องค์การอยู่รอด ในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง เพื่อให้เกิดความชัดเจน ผู้บริหารต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ก่อน คือ ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง อะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ใครเป็นผู้เปลี่ยนแปลง และเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วได้ผลดีผลเสียอะไร

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เพราะมันเป็นเสมือนการรวมเอาสิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนต้องการให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ เป็น ไปในทิศทางที่เหมาะสมแก่องค์การนั้นๆ และยังเป็นตัวที่ใช้กำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไร้จุดหมาย และจะไม่ประสบความสำเร็จ

4. สื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่คนในองค์การ หมายถึง การให้ทีมงานผู้นำการเปลี่ยนแปลง เตรียมสื่อสารวิสัยทัศน์แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยคำพูดที่เรียบง่ายจริงใจไม่ซับซ้อน เพื่อให้คนจำนวนมากเข้าใจ ร่วมกันทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ส่งเสริมทีมงานผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจ ในเรื่องความวิตกกังวล ความสับสน ความไม่ไว้วางใจที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก แล้วหาทางแก้ไขเพื่อให้ครูและบุคลากรศรัทธายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งกำจัดช่อง

ทางการสื่อสารที่ไม่มีประโยชน์ออกไป ส่งเสริมทีมงานให้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจวิสัยทัศน์และเห็นภาพได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ รีฟ (Reeves, 2007 : 92-94) ที่ว่าผู้บริหารเองไม่ค่อยเปิดเผยแก่บุคลากรในโรงเรียนว่าเมื่อถึงสภาวะการณ์ที่บริหารงานได้ยากลำบาก อันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจะเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร แต่ถ้าไม่มีการสื่อสารที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรในโรงเรียนแล้ว ทำให้ทุกคนไม่มีจุดประสงค์ร่วมในการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์ (2542 : 45) ที่ว่าผู้นำจะต้องเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารชักนำให้สมาชิกองค์การเห็นชัดเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ขององค์การ แล้วนำเอาไปเป็นกรอบแยกแยะทำให้เป็นแผนปฏิบัติให้ถูกต้องตามสภาวะเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเป็นไปได้จนสำเร็จ ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ คาร์ฟ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2552 : 148 ; อ้างอิงจาก Daft, 2005. **The Leadership Experience**. p. 540) การวิเคราะห์สิ่งต่างๆโดยใช้เหตุผลมากเกินไปอาจกลายเป็นการปิดกั้นวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ เนื่องจากบุคคลอาจถูกครอบงำโดยเหตุผลนั้นๆ ทำให้เสียโอกาสดีๆไปอย่างน่าเสียดาย

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่คนในองค์การ เป็นสิ่งจำเป็น เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นต้องมีวิสัยทัศน์มากกว่าบุคลากรในโรงเรียน และยังสามารถสื่อวิสัยทัศน์ให้คนในองค์การคล้อยตาม และเห็นด้วยกับแนวทางการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ผู้นำนั้นต้องตระหนักว่าวิสัยทัศน์นั้นต้องมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและบุคลากรในองค์การต้องได้ประโยชน์จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย มิเช่นนั้นจะเกิดการต่อต้านอย่างมากมาจนไม่สามารถปฏิบัติให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ได้

5. จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเล่าเรื่องประสบการณ์ที่ผ่านมาจากบุคคลภายนอกในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อมาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน เกิดความมั่นใจ กระตุ้นให้ระบบการเห็นคุณค่าและให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนที่ปฏิบัติตรงตามวิสัยทัศน์ ใช้วิธีการป้อนข้อมูลที่มีประโยชน์ย้อนกลับเพื่อช่วยให้เห็นภาพในโรงเรียนดีขึ้นสำหรับการตัดสินใจและปรับปรุงวิธีปฏิบัติให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รีฟ (Reeves, 2007 : 92-94) ที่ว่าบุคลากรทุกคนที่ทำงานในโรงเรียนต้องการได้รับคำชมเชยหรือการยกย่องโดยตรงจากผู้บริหาร โรงเรียน บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องทำตามคำพูดที่ตัวเองพูด ซึ่งบางโรงเรียนผู้บริหารพูดอย่างแต่ประพฤติอีกอย่างซึ่งไม่ตรงกัน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเบื่อหน่ายที่จะปฏิบัติตาม ทำให้วัฒนธรรมที่มีอยู่ เช่น วัฒนธรรมความร่วมมือ วัฒนธรรมการเคารพนับถือ ต้องสูญสลายไป และยังคงสอดคล้องกับแนวคิด

ของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 1999 : 68) ที่ว่าควรส่งเสริมกำลังใจ ผู้ปฏิบัติงาน (Encourage employees) ใจอยู่เบื้องหลังผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่ยังยึดติดกับ วัฒนธรรมเก่าๆ และให้มีแนวคิดสำหรับสิ่งที่ดีกว่า แต่วิธีนี้ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 180) มี ข้อแย้งอยู่บ้างตรงที่ว่าถ้าหน่วยงานจัดพิธีประกาศเกียรติคุณให้แก่บุคลากรที่ไม่สมควรที่จะได้รับ เกียรตินี้ เช่น ถัดเลือกเฉพาะพรรคพวกเดียวกันมารับรางวัล แทนที่จะเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้ บุคลากรอุทิศตนเพื่อหน่วยงาน กลับจะเป็นการบั่นทอนขวัญกำลังใจของบุคลากร

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนการจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงหรือผู้บริหารองค์การต้องมีความยุติธรรม เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากร ปราศจากข้อขัดแย้งในการปฏิบัติให้ตรงตามวิสัยทัศน์ อีกทั้งต้องหาวิธีทุกวิถีทางในการจัดการด้าน สารสนเทศเพื่อให้เห็นภาพในโรงเรียนดีขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงวิปฏิบัติในการ จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องทำทุกวิถีทางเพื่อให้บุคลากรมั่นใจว่าการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กลำดับแรกทำได้และประสบความสำเร็จถ้าบุคลากร ทุกคนร่วมใจกันทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

6. สร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น หมายถึง การสนับสนุนให้ทีมงาน ประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่สำเร็จอันดับแรกแก่ครู และบุคลากรในโรงเรียนก่อน หรือแม้แต่เป็นเรื่องเล็กน้อย แต่มีความสำคัญแก่บุคคลอื่นๆ เพื่อให้ ทีมงานและผู้บริหารยอมรับและมีความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานที่เหลือให้สำเร็จในเวลาต่อมา และลบล้างความรู้สึกของครูและบุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553 : 75) ที่ว่าถ้าองค์กรมีเรื่องที่ต้องการให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลาย เรื่อง ควรจะเลือกเรื่องทีคนในองค์กรสามารถทำได้ง่ายและเห็นผลเป็นรูปธรรมก่อน เพราะจะช่วย ให้คนเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ดีกว่าวัฒนธรรมองค์การที่ต้องใช้ เวลานานกว่าจะเห็นผล วัฒนธรรมองค์การที่น่าจะทำได้ง่าย และเร็วกว่ามักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับการปรับพฤติกรรมใหม่ที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมเดิม มิซึตา จัมปาเทส รอดสุทธิ (2551 : 42) มี แนวคิดสอดคล้องกันคือ ตามหลักการเสริมแรง คือ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ใช่ ที่เหมาะสมอยากให้ปฏิบัติ ต่ออีก การเสริมแรงโดยการให้รางวัลหรือชมเชย เป็นเรื่องที่ทำให้กำลังใจคนทำงานและสมาชิกใน องค์กรได้ดี เมื่อองค์กรเราเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมาได้เป็นรูปร่างระดับหนึ่ง การจัดงานฉลอง หรือมีกิจกรรมรื่นเริง ให้เป็นรูปธรรมชัด ก็เป็นวิธีตอกย้ำชัดเจนขึ้น สื่อสารชัดขึ้นว่าเราทำได้ทาง แล้ว ดีแล้ว ทำต่อไปนะ ซึ่งการประกาศชัยชนะนี้ไม่จำเป็นต้องรอให้เสร็จกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด ทำได้เลยเมื่อมีชัยชนะระยะสั้น ซ้ำกินไปคนอาจหมดแรงก่อนที่เราจะเสริมแรง และยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999 : 86) ที่ว่าค้นหาสิ่งทีง่าย

ต่อการเปลี่ยนแปลง แล้วลงมือเปลี่ยนแปลงสิ่งนั้นและฉลองความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้นๆ จากนั้นหาสิ่งที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอื่นๆต่อไปอีกเมื่อสำเร็จก็ฉลองอีกต่อไปเรื่อยๆ ความสำเร็จในสิ่งที่ย่างๆ ในช่วงแรกจะเป็นพลังในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการและหยุดยั้งการต่อต้านจากผู้ที่ไม่เห็นด้วย แต่บางครั้งการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่คำนึงอะไรอาจเกิดการต่อต้าน กริช สืบสนธิ์ (2538 : 161) วิธีที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างน้อยจะต้องเริ่มจากการให้ทุกคนเห็นต้องกันโดยใช้สายสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มเพื่อน เมื่อมีการชักนำเอาวัฒนธรรมใหม่มาใช้แทนของเดิม คนมักจะลังเล ไม่แน่ใจ ต้องการถามใครสักคนว่าเห็นเป็นอย่างไรเพื่อนที่สนิทสนมในองค์กรจะเป็นคนแรกที่ถูกขอความคิดเห็น

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนการสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้นนั้น ต้องสร้างความมั่นใจและการยอมรับจากสมาชิก โดยทำวิธีไหนก็ได้ที่เห็นผลได้เร็วซึ่งเมื่อทุกคนได้ประจักษ์แล้วก็จะเริ่มทำตามอย่างไม่มีการต่อต้าน เพราะคนส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ประพฤติตามในสิ่งที่ประสบความสำเร็จมากกว่าที่จะเป็นผู้บุกเบิก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วสัมฤทธิ์ผลต้องทำการประชาสัมพันธ์ให้รับรู้ทั่วๆกันเพื่อผลที่จะตามมาอีกมากมาย

7. คำเนิการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนต้องการกำจัดงานค้างค้ำที่ไม่มีประโยชน์อะไรกับโรงเรียนทิ้งไป ค้นหาวิธีสร้างความจำเป็นเร่งด่วนอยู่ตลอดเวลา ใช้สถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นซึ่งแล้วแต่โอกาสจะอำนวย เพื่อสร้างกระแสของการเปลี่ยนแปลง และกำหนดให้ทีมงานแสดงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์ (2551 : 9) ในเมื่อเรามีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมแล้วอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คำตอบก็คือ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็ปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนรัฐบาล เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง และยังสอดคล้องสภาวะการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของ ร็อบบิ้น (Robbins. 1996 : 705) การใช้วิกฤติที่เกิดขึ้นหลายๆอย่างในองค์กรเป็นเหตุให้สมาชิกในองค์กรมีความคิดที่จะแสวงหากระแสวัฒนธรรมใหม่เข้ามาแทนที่ แต่อาจจะแตกต่างจาก วันชัย มีชาติ (2551 : 311) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องของระบบคิดภายในของบุคคลในองค์กร โดยปกติการเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมองค์กรจะกระทำโดยการฝึกอบรม การใช้กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์กร และระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นเรื่องของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการการเปลี่ยนแปลง หรือสำเร็จในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กในทุกๆเรื่องตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยต้องให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่าหยุดการเปลี่ยนแปลงกลางคัน เพราะจะทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขาดความมั่นใจและทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กล้มเหลวแม้ว่าจะดำเนินการมาจนเกือบจะถึงขั้นตอนสุดท้าย

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นฝังรากลงเป็นวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก ปฐมนิเทศครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแสดงให้เห็นสิ่งที่โรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงและเอาใจใส่อย่างแท้จริง การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องสอดคล้องกับปทัสถานใหม่ ถ้ายทอดประสบการณ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จอย่างชัดเจนแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนอยู่เสมอ และแสดงความมั่นใจให้เป็นที่ประจักษ์ว่าผลที่ได้จากพฤติกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในโรงเรียน ช่วยให้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ เติบโตเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2547 : 408) ว่า วัฒนธรรมใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนคนตลอดเวลาของความยากลำบากและยังช่วยปกป้องจากความวิตกกังวล ทางหนึ่งที่วัฒนธรรมยังคงทำ คือทำให้มีความต่อเนื่องและมีความมั่นคงของวัฒนธรรม เพราะตามธรรมชาติของคนเราจะพยายามขัดขวางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม และเพอร์ก็และสมิทซ์ (ชร สุนทรายุทธ. 2551 : 507 ; อ้างอิงจาก Purkey & Smith. 1983. **Effective School : A Review Elementary School.** p. 441) ก็ได้ให้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันอีกว่า ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโรงเรียน คือ วัฒนธรรมโรงเรียน เพราะการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้นต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของบุคคลพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของครูอาจารย์ในโรงเรียน ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังอิทธิพลมากกว่าใช้พลังอำนาจบังคับและควบคุม แต่อาจจะแตกต่างจาก คีลและปีเตอร์สัน (Deal & Peterson. 1990 : 100) ที่เชื่อว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการที่จะทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนมีความเข้มแข็ง ผู้บริหารต้องมีทั้งความเข้าใจและสามารถกำหนดรูปร่างของวัฒนธรรมโรงเรียน โดยทั้งสองอย่างนี้ต้องประสานและสนับสนุนการทำงานของคณะครู นักเรียน และคณะกรรมการชุมชน

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ขั้นตอนการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่นั้น เป็นการชี้แจงให้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้มาภายหลังนั้น อาจจะมีทั้งของเก่าที่ได้อยู่แล้วหรือของใหม่ซึ่งดีกว่าและมาแทนที่ของเดิม วัฒนธรรมองค์การนี้จะคงอยู่ในช่วงเวลาอาจจะ

ยาวนานหรือไม่ก็ต้องขึ้นอยู่กับว่าจะมีปัจจัยภายนอกหรือเหตุจำเป็นเร่งด่วนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็กอีกหรือไม่ แต่เมื่อได้วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็กใหม่ซึ่งเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้แล้วก็น่าเชื่อได้ว่าจะทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างแน่นอน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 ที่เหมาะสมและปฏิบัติได้ตามบริบทของสถานศึกษาในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยานั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้คือ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 ควรนำแนวทางนี้ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก และพัฒนาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็กที่เข้มแข็งและเกิดประสิทธิผลแก่โรงเรียนขนาดเล็กต่อไป โดยการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิม แล้วพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์กรใดที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แล้วจึงเริ่มการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ

1.2 สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 ควรต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก แก่บรรดาครู และบุคลากรในโรงเรียนอยู่เสมอ ว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางประการ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจัดการประชุมภายในโรงเรียนทุกไตรมาสแล้วชี้แจงให้บรรดาครู และบุคลากรในโรงเรียนให้ได้รับทราบว่า วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป

1.3 สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 ควรมีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก ให้ผู้บริหารโรงเรียนต่างๆ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการงานบริหารโรงเรียน โดยการติดโปสเตอร์เรื่องแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ที่ป้ายประกาศเพื่อประชาสัมพันธ์

ให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กได้รับทราบโดยทั่วกัน อาจจะทำใบปลิวประชาสัมพันธ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้เผยแพร่แก่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก หรือจัดเป็นวาระหนึ่งในการประชุมผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเมื่อโอกาสอำนวย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดอื่นเรื่องความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียนนั้นๆ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด