

4-1-2019

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม

สมพร สິงวาระ

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

สียงวาระ, สมพร (2019) "กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม," *Journal of Education Studies*: Vol. 47: Iss. 2, Article 23.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol47/iss2/23>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.



กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กร
ของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดนิยม

Change the Management Strategies in Promoting the Organizational Culture's
Image of the Most Popular Secondary School

สมพร สังวาระ¹ และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์²

Somporn Sangwara¹ and Weerawat Utairat²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดนิยม และกำหนดและประเมินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดนิยม กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียนละ 4 คน ของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดนิยม จำนวน 290 โรงเรียน รวมทั้งหมด 1,450 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบประเมินรูปแบบ

ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดนิยม ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ส่งผลต่อภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดนิยม 2) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดนิยม มีจำนวน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ด้านคุณลักษณะนิสัย/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (2) กลยุทธ์ด้านองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 (3) กลยุทธ์ด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ (4) กลยุทธ์ด้านทักษะการดำรงชีวิต เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดนิยม โดยการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสม 4) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดนิยม มีความถูกต้องความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

Article Info: Received 20 August, 2018; Received in revised form 6 March, 2019; Accepted 7 March, 2019

¹ นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
Ph.D. Candidate in Education Administration, Graduate School, Eastern Asia University

² อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย อีเมล: weerawat@eau.ac.th
Lecturer in Education Administration, Eastern Asia University Email: weerawat@eau.ac.th

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง / วัฒนธรรมองค์กร / ภาพลักษณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ยอดนิยม

Abstract

The purposes of this research were to study the educational management culture of the most popular secondary school that affects a student's qualitative image of the popular secondary school and to identify and evaluate change management strategies in promoting organizational culture's image of the most popular secondary school. The target groups were 1,450 people including one director and four deputy directors of each school, from 290 popular intermediate schools under the Office of Basic Education Commission. The research tools were: 1) a questionnaire of the educational management culture of the most popular secondary school, 2) an in-depth interview form, and 3) an evaluation form.

The results show that: 1) The educational management culture of the most popular secondary school as follows: curriculum development, learning and teaching management, evaluation and assessment, and education assurance system development affected student's qualitative image of the popular secondary schools. 2) The change management strategies in promoting the organizational culture's image of the most popular secondary school consisted of 4 strategies: (1) the desired habit/behavior characteristics strategy, (2) the essential 21st century knowledge strategy, (3) the 21st century learning skills strategy, and (4) the living skills strategy. 3) Overall, the change management strategies in promoting the organizational culture's image of the most popular secondary school was right, possible and useful at the highest level as well as in the component by component consideration.

KEYWORDS: CHANGE MANAGEMENT STRATEGY / CORPORATE CULTURE / IMAGING OF THE
POPULAR INTERMEDIATE SCHOOL

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้า และส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องที่จะต้องนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ ส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือ มีภาพลักษณ์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศ และความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับความสนใจจากสาธารณชนและมวลชนเป็นอย่างมาก ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและสื่อสารมวลชน จึงทำให้คนในสังคมต่าง ๆ รับทราบข่าวสารเหตุการณ์เกี่ยวกับโรงเรียนได้อย่างกว้างขวาง เพื่อตอบสนองความต้องการในการรับรู้ และ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจจัดการศึกษา ดังนั้น ถ้าโรงเรียนมัศึกษามีแผนกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลให้โรงเรียน มีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 2545) ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา (พจน์ ใจชาญสุขกิจ, 2560)

ขณะที่ประเด็นปัญหาที่น่าสนใจของภาพลักษณ์โรงเรียนมัศึกษายอดนิยม ได้แก่ ปัญหาภาพลักษณ์ด้านการเงิน โดยโรงเรียนมัศึกษายอดนิยมมองว่า เงินแป๊ะเจี๊ยะไม่ใช่เรื่องผิดเพราะไม่ได้นำเงินไปให้ครูหรือผู้บริหาร แต่นำไปพัฒนาเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ด้านประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ปัญหาการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ใช้ทรัพยากรมากแต่ผลสัมฤทธิ์ต่ำ โดยผลคะแนนการทดสอบมาตรฐานของนักเรียนไทย ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติกลับมีแนวโน้มลดต่ำลง ซึ่งสิ่งที่ปรากฏกับนักเรียนถือเป็นภาพลักษณ์ที่โรงเรียนมัศึกษายอดนิยมทำการสื่อสารออกไป จะส่งผลต่อการตัดสินใจส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนมัศึกษายอดนิยม เหตุเพราะผู้ปกครองส่วนใหญ่มักจะพิจารณาจากภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของโรงเรียนก่อน เช่น ด้านประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมัศึกษายอดนิยมสามารถกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

ในการจัดการศึกษาจนกลายเป็นภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ที่ปรากฏในใจของผู้ปกครองและนักเรียนได้ ดังนั้น เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่เป็นบรรทัดฐานของภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กร การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาอดนียมให้ได้อย่างมีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีคุณภาพส่งผลให้นักเรียนมีคุณลักษณะนิสัย/ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และมีทักษะการดำรงชีวิตตามมา

ในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร จึงเกิดแนวความคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการวางกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (จุฬารัตน์ ชันแก้ว, 2551; สุวัลลา สร้างแก้ว, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการที่เขียนตำราทางการบริหารจัดการที่ได้รับ การยอมรับมาอย่างยาวนาน เช่น สมยศ นาวิกาน (2550) ที่กล่าวถึงลักษณะของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงว่า มีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการรูปแบบต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรในอนาคต

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาอดนียมในครั้งนี้ เป็นผลจากการวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและรักษาไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นภาพลักษณ์โรงเรียนมัธยมศึกษาอดนียม โดยผู้วิจัยเลือกใช้ SWOT Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานใน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ทราบบริบทขององค์กรว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และ

จุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรต่อองค์กร หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ และตระหนักร่วมกัน ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและรักษาไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม

วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี ที่ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย กรอบแนวคิดในการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน และรองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน ของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 290 โรงเรียนละ 5 คน รวมทั้งหมด 1,450 คน

กรอบแนวคิดการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง จากสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินกลยุทธ์ (พสุ เดชะรินทร์, 2548; พิมลพรรณ ดุชียามี, 2550; Fred, 1997) ซึ่งในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ กิรติ ศยียงยง (2549) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548) ญัฐพันธ์ เขจรนนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2548) วีรพล บดีรัฐ (2543) Beer (2003) Lewis, Stephen, and Fandt (2001) และ Schermerhorn (2011) มาเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลากร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การวัดผลและประเมินผล และ 4) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา (กมล ภูประเสริฐ, 2545; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553; อุทัย บุญประเสริฐ, 2540) เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนที่มุ่งให้นักเรียนมีคุณลักษณะนิสัย/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และมีทักษะการดำรงชีวิต ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาจากกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม จำเป็นต้องวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง จากสภาพแวดล้อม ทั้งจากภายใน (Internal environment) เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strength: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) ขององค์กร และจากภายนอก (External environment) เพื่อวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค (Threat: T) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ ด้วยวิธีการ TOWS Matrix ให้สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีทั้งสิ้น 4 ชุด ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า รวมจำนวน 80 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8442 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนละ 40 ข้อ ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม

3. แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม

4. แบบประเมินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. คำถามการวิจัยวัฒนธรรมการจัดการศึกษาส่งผลอย่างไรต่อภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม ผู้วิจัยกำหนดเป็นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยกิจกรรมการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง

1.2 พยากรณ์วัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม ด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression analysis) จากนั้นนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง

1.3 สัมภาษณ์เชิงลึกปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยอดนิยม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นนำเสนอในรูปแบบของตาราง

1.4 สังเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมัธยมศึกษาชายอดนียม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นนำเสนอในรูปของตาราง และความเรียง

2. คำถามการวิจัย กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาชายอดนียม ควรเป็นอย่างไร ผู้วิจัยกำหนดเป็นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยกิจกรรมการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 ประเมินความตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมัธยมศึกษาชายอดนียม ด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำเสนอในรูปของตารางประกอบความเรียง

2.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาชายอดนียม และการนำไปปฏิบัติ

3. คำถามการวิจัย กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาชายอดนียม มีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยกำหนดเป็นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำเสนอในรูปของตารางประกอบความเรียง

ผลการวิจัย

1. ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่า วัฒนธรรมการจัดการศึกษาส่งผลอย่างไรต่อภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาชายอดนียม จำแนกเป็นกิจกรรมการวิจัย ดังนี้

1.1 ผลการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาชายอดนียม พบว่า ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาชายอดนียม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติ

ที่แสดงออกถึงการมีวัฒนธรรมการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และข้อมูลมีการกระจายตัวน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีวัฒนธรรมการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการวัดผลและประเมินผล

1.2 ผลการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นที่เป็นโอกาส และอุปสรรคขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และข้อมูลมีการกระจายตัวน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านคุณลักษณะนิสัย/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และด้านทักษะ การดำรงชีวิต

1.3 ผลการพยากรณ์วัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า

1.3.1 วัฒนธรรมการจัดการศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ด้านคุณลักษณะนิสัย/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังแสดงได้ในสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ คือ $\hat{Y}_1 = 2.118 + 1.210(X_1)$

1.3.2 วัฒนธรรมการจัดการศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอน ส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ด้านองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงได้ในสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ คือ $\hat{Y}_2 = 3.301 + 2.015(X_2)$

1.3.3 วัฒนธรรมการจัดการศึกษาด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การศึกษา ส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ด้านทักษะ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงได้ในสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ คือ $\hat{Y}_3 = 2.852 + 3.684(X_4)$

1.3.4 วัฒนธรรมการจัดการศึกษาด้านการวัดผลและประเมินผล ส่งผลต่อ ภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ด้านทักษะการดำรงชีวิต ดังแสดงได้ในสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ คือ $\hat{Y}_4 = 3.367 + 2.845(X_3)$

1.4 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของ โรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม พบว่า

1.4.1 ภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนด้านคุณลักษณะนิสัย/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่เป็นอุปสรรค และโอกาส สรุปได้ว่า อุปสรรค คือ (1) การติดกับดักของความเชื่อที่ว่าผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษาคือเรื่องของคะแนน (2) การเสพข้อมูลข่าวสารโดยปราศจากทักษะ ในการพิจารณาข้อมูล (3) การไม่มีข้อกำหนดหรือบทบัญญัติที่ชัดเจนของบุคลากรเพื่อเป็น แบบอย่าง ส่วนโอกาส คือ (1) การมีแผนการกำกับติดตามกระบวนการปฏิบัติตามค่านิยม ที่พึงประสงค์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว (2) การประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารสองทางเพื่อ เน้นคุณลักษณะนิสัย/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง สรุปได้ว่า จุดอ่อน คือ (1) การไม่เน้นหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็น ข้อกำหนดหรือบทบัญญัติในการดำเนินชีวิต (2) การไม่ยึดตามหลักการที่ว่าความเป็นแบบอย่าง ที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอน ส่วนจุดแข็ง คือ (1) การกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักเรียน ตามตัวบ่งชี้คุณภาพนักเรียนของกระทรวงศึกษาธิการให้ชัดเจน (2) การนำตัวบ่งชี้คุณภาพ นักเรียนของกระทรวงศึกษาธิการเข้าสู่กระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนในลักษณะ ค่านิยมที่พึงประสงค์ที่ต้องปฏิบัติ

1.4.2 ภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนด้านองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นอุปสรรค และโอกาส สรุปได้ว่า อุปสรรค คือ (1) บุคลากรไม่มีความเชี่ยวชาญในการใช้ เทคโนโลยี (2) การไม่มีแผนพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล (3) ความเลื่อมล้ำของฐานะทาง เศรษฐกิจของนักเรียน ส่วนโอกาส คือ (1) การเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องเป็นบุคคลที่มี

องค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 (2) เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ครูและนักเรียนจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ส่วนวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง สรุปได้ว่า จุดอ่อน คือ (1) การนำนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของชาติมาสู่การปฏิบัติที่จริงจังและชัดเจน (2) โอกาสในการเข้าถึงอุปกรณ์สนับสนุนทางเทคโนโลยีเกิดความเหลื่อมล้ำกัน ส่วนจุดแข็ง คือ (1) นโยบายและแผนการจัดการศึกษาของชาติ ที่เน้นย้ำให้ครูและนักเรียนมีองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 (2) เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

1.4.3 ภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นอุปสรรค และโอกาส สรุปได้ว่า อุปสรรค คือ (1) นโยบายและแผนการจัดการศึกษาของชาติไม่เอื้อต่อการเปิดหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้กับนักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนโอกาส คือ (1) มีงบประมาณสนับสนุนสื่อหรืออุปกรณ์ที่นักเรียนสามารถใช้เพื่อฝึกฝนจนเกิดมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (2) มีงบประมาณสนับสนุนการจ้างครูต่างชาติเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศที่สำคัญให้นักเรียน ส่วนวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง สรุปได้ว่า จุดอ่อน คือ (1) มุมมองที่บุคลากรมีต่อนักเรียนว่า การที่เป็นเด็กทำให้เกิดข้อจำกัดของความเชื่อในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (2) สิ่งแวดล้อมของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่เอื้อต่อการให้นักเรียนใช้ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3) ความกังวลในการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ส่วนจุดแข็ง คือ (1) มีศักยภาพในการเปิดหลักสูตรนานาชาติหรือหลักสูตรสองภาษา (2) มีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร

1.4.4 ภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนด้านทักษะการดำรงชีวิตที่เป็นอุปสรรค และโอกาส สรุปได้ว่า อุปสรรค คือ (1) คนไทยได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่อดีตว่าต้องเรียนเยอะเรียนสูงจึงจะมีงานที่ดีและประสบความสำเร็จในชีวิต (2) การให้คนรุ่นเก่ามาจำกัดการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ จากการใช้เทคโนโลยี ส่วนโอกาส คือ (1) มีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาให้นักเรียนมีทักษะการดำรงชีวิต (2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยี จนเป็นกิจวัตรประจำวัน ทำให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกันชีวิต และมีทักษะ

การดำรงชีวิตที่พึงประสงค์ ส่วนวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง สรุปได้ว่า จุดอ่อน คือ (1) เน้นการวัดผลในรูปของคะแนน (2) การศึกษาเพื่อมีความรู้เท่านั้น ไม่ได้ส่งเสริมความเชื่อของการมีทักษะชีวิต (3) เกิดข้อจำกัดของเพดานจินตนาการ ทำให้ไม่กล้าคิดหรือคิดแล้วไม่กล้าทำ ส่วนจุดแข็ง คือ (1) บุคลากรได้รับการพัฒนา ทั้งจากการอบรม และจากการดูงานต่างประเทศ ทำให้เห็นแนวทางหรือวิถีทางในการพัฒนาให้นักเรียนมีทักษะการดำรงชีวิต

1.5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนนิยม สรุปได้ดังนี้

1.5.1 ด้านคุณลักษณะนิสัย/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) สร้างแนวปฏิบัติที่เป็นบรรทัดฐานให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) ปรับขยายหลักสูตรให้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมการมีจิตสาธารณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ (3) มีแผนการกำกับติดตามกระบวนการปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ทั้งในระยะสั้นและ ในระยะยาว (4) สื่อสารด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอน

1.5.2 ด้านองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ภายใต้การการสืบค้นข้อมูล (3) การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการสอนให้นักเรียนรู้จักวิธีการแสวงหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่หรือพัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น (4) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีมูลค่าโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.5.3 ด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์กระบวนการปลูกฝังและบ่มเพาะทักษะการคิดวิเคราะห์ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ (2) การออกแบบกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในการประเมินทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะ ด้านสารสนเทศในการดำเนินชีวิต (3) การใช้กระบวนการพัฒนาเพื่อปลูกฝังและบ่มเพาะทักษะการคิดอย่าง มีวิจารณญาณอย่างต่อเนื่อง (4) ประกันคุณภาพ

ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และด้านเจตคติของผู้ปกครองเพื่อให้นักเรียนมีสมรรถนะตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษา

1.5.4 ด้านทักษะการดำรงชีวิต มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การประเมินที่แสดงความก้าวหน้าของการมีทักษะการเรียนรู้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต (2) การมีเป้าหมายของการวัดผลประเมินผลการใช้เทคโนโลยีที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาให้นักเรียนมีทักษะการดำรงชีวิตที่พึงประสงค์ (3) การวัดผลและการประเมินผลการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเชื่อ และทักษะในการสร้างจินตนาการที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข (4) การวัดผลและประเมินทักษะในการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา

2. ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยตอนที่ 2 ผลการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยมควรเป็นอย่างไร จำแนกเป็นกิจกรรมการวิจัย ดังนี้

2.1 ผลประเมินความตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม จำนวน 30 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม ทั้ง 16 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผน การสอนให้นักเรียนรู้จักวิธีการแสวงหาความรู้สร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่หรือพัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น รองลงมา คือ การประเมินที่แสดงความก้าวหน้าของการมีทักษะการเรียนรู้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ลำดับสุดท้าย คือ การวัดผลและประเมินผลการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเชื่อ และทักษะในการสร้างจินตนาการที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข

2.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurs) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม พบว่า

2.2.1 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ด้านคุณลักษณะนิสัย/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) ให้นักเรียนทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) ปรับขยายหลักสูตรให้ ครอบคลุมการมีจิตสาธารณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ (3) กำกับติดตามกระบวนการปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว (4) ใช้การสื่อสารด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี แนวทางการดำเนินการ ได้แก่ (1) วิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของการให้นักเรียนทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) วิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของการปรับขยายหลักสูตรให้ ครอบคลุม การมีจิตสาธารณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ (3) วิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของการกำกับติดตามกระบวนการปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว (4) วิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของ การสื่อสารด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ (1) จำนวนครั้งที่นักเรียนทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) จำนวนนักเรียนที่มีจิตสาธารณะและสมรรถนะ ที่พึงประสงค์ (3) จำนวนนักเรียนที่ปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ทั้งในรายวัน รายเดือน และรายปี (4) จำนวนนักเรียนและครูที่เป็นแบบอย่างของการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ดีและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสม

2.2.2 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ด้านองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ภายใต้การการสืบค้นข้อมูล (3) ครูจัดทำแผนการสอนให้นักเรียนรู้จักวิธีการแสวงหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่หรือพัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น (4) นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีมูลค่า แนวทางการดำเนินการ ได้แก่ (1) วิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับ ความต้องการและความสนใจของนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) วิเคราะห์หา องค์ประกอบของการมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ภายใต้การการสืบค้นข้อมูล (3) วิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของ การจัดทำแผนการสอนให้นักเรียนรู้จักวิธีการแสวงหา

ความรู้ สร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่หรือพัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น (4) วิเคราะห์หาค่าประกอบของการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีมูลค่า ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ (1) จำนวนหน่วยการเรียนรู้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) จำนวนนักเรียนที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ภายใต้การการสืบค้นข้อมูล (3) ความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นของแผนการสอน (4) จำนวนนักเรียนที่มีวิธีการแสวงหาความรู้ หรือสร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่หรือพัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น (5) จำนวนนักเรียนที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีมูลค่า และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสม

2.2.3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาชายอดนนิม ด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) ปลุกฝังและบ่มเพาะทักษะการคิดวิเคราะห์ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ (2) ออกแบบกระบวนการรวบรวมข้อมูลการประเมินทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะด้านสารสนเทศในการดำเนินชีวิต (3) ใช้กระบวนการพัฒนาเพื่อปลุกฝังและบ่มเพาะทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณอย่างต่อเนื่อง (4) ประกันคุณภาพด้านการจัดสิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และด้านเจตคติของผู้ปกครองเพื่อให้นักเรียนมีสมรรถนะตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษา แนวทางการดำเนินการ ได้แก่ (1) วิเคราะห์หาค่าประกอบของการปลุกฝังและบ่มเพาะทักษะการคิดวิเคราะห์ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ (2) วิเคราะห์หาค่าประกอบของการออกแบบกระบวนการรวบรวมข้อมูลการประเมินทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะด้านสารสนเทศใน การดำเนินชีวิต (3) วิเคราะห์หาค่าประกอบของการปลุกฝังและบ่มเพาะทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ อย่างต่อเนื่อง (4) วิเคราะห์หาค่าประกอบของการประกันคุณภาพด้านการจัดสิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และด้านเจตคติของผู้ปกครองเพื่อให้นักเรียนมีสมรรถนะตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษา ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ (1) จำนวนนักเรียนที่ได้รับการปลุกฝังและบ่มเพาะทักษะการคิดวิเคราะห์ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ (2) ตัวบ่งชี้และหลักฐานการประเมินทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะด้านสารสนเทศใน การดำเนินชีวิต (3) จำนวนนักเรียนที่ได้รับการปลุกฝังและบ่มเพาะทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณอย่างต่อเนื่อง (4) ตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพด้านการจัดสิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และด้านเจตคติของผู้ปกครอง (5) จำนวนนักเรียนที่มีสมรรถนะ

ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษา และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสม

2.2.4 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านทักษะการดำรงชีวิต ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) พัฒนาให้นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต (2) พัฒนาให้นักเรียนมีทักษะการดำรงชีวิต ที่พึงประสงค์ (3) พัฒนาให้นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ ความเชื่อ และทักษะในการสร้างจินตนาการที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข (4) พัฒนาให้นักเรียนมีทักษะในการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา (5) มีเป้าหมายของการวัดผล ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้นักเรียนมีทักษะการดำรงชีวิตที่ชัดเจน แนวทางการดำเนินการ ได้แก่ (1) วิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต (2) วิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตที่พึงประสงค์ (3) วิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเชื่อ และทักษะในการสร้างจินตนาการที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข (4) วิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาทักษะในการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา (5) กำหนดเป้าหมายของการวัดผล ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้นักเรียนมีทักษะการดำรงชีวิตที่ชัดเจน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ (1) จำนวนนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต (2) จำนวนนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตที่พึงประสงค์ (3) จำนวนนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ความเชื่อ และทักษะในการสร้างจินตนาการที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข (4) จำนวนนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาทักษะในการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา (5) ระดับความสอดคล้องของเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีกับการวัดผล ประเมินผลทักษะการดำรงชีวิตของนักเรียนที่ชัดเจน

3. ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยตอนที่ 3 ผลการประเมินกลยุทธ์เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรธานี มีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับใด พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรธานี ในภาพรวม มีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อมูลมีการกระจายตัวน้อย

อภิปรายผล

ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่น่าสนใจในการอภิปรายผล ดังนี้

1. วัฒนธรรมการจัดการศึกษา ด้านการพัฒนาสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ส่งผลต่อภาพลักษณ์ ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การที่โรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เน้นให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การพัฒนาสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพตามความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบราชการจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เสถียรภาพ ความมั่นคง สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น คาดการณ์ได้ว่าภายใต้กระบวนการและนวัตกรรมในการจัดการศึกษาที่ใช้ในปัจจุบัน น่าจะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างไร หรือ ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในปัจจุบัน รวมถึงค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในปัจจุบัน น่าจะส่งผลในทางที่ต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม ถือเป็น การแสดงออกถึงการได้รับการยอมรับ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นศรัทธาของนักเรียนและผู้ปกครองจนเกิดความรู้สึกที่อยากมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อยากมีส่วนร่วมในการส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษายอดเยี่ยม สอดคล้องกับผลวิจัยของ พิชาयरัตนดิถ กณ ภูเก็ด (2552) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางของแนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลภายในองค์กรที่มีการตกลงถึงรูปแบบการปฏิบัติอย่างชัดเจน และถ่ายทอดต่อสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป และ สอดคล้องกับผลวิจัยของ วิรัช ลภีรัตน์กุล (2553) ที่ว่า ภาพลักษณ์องค์กรส่งผลต่อองค์กรในเรื่องของชื่อเสียง ความเชื่อมั่นและยอมรับ ความเลื่อมใสและศรัทธา เป็นการสร้างภาพในใจของคนเราเกี่ยวกับบุคคล องค์กร สถาบัน หรือสิ่งต่าง ๆ ให้มันคงเป็นที่ยอมรับ โดยอยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ การสร้างภาพลักษณ์องค์กรจะไม่เกิดผลใด ๆ ถ้าไม่มี ความน่าเชื่อถือในบุคคล องค์กร หรือสถาบันนั้น

2. ผลการพยากรณ์วัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม พบว่า วัฒนธรรมการจัดการศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการวัดผลและประเมินผล ส่งผลต่อภาพลักษณ์คุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การแสดงออกทางพฤติกรรมกรรมการจัดการศึกษาที่เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติเหมือนกันและร่วมกันนั้น ส่งผลให้เกิดเป็นจุดแข็งของการจัดการศึกษา ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเกิดโอกาส และอุปสรรคในการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ดังนั้น โรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคมจึงควรรวบรวม บันทึกข้อมูล และรายงานผลการพัฒนาการศึกษาที่บูรณาการและเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายใน การประเมินคุณภาพภายนอก ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน ซึ่งจะเปิดเผยข้อมูลให้สะท้อนไปถึงการมีวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเน้นภาพลักษณ์ การมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความขยันหมั่นเพียร อดทน ใฝ่หาความรู้ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ และยอมรับผลจากการกระทำของตนเองอันเกิดจากวัฒนธรรมการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม ซึ่งการปฏิบัติที่เป็นบรรทัดฐานของการติดตามผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล โดยไม่เน้นที่การตรวจสอบ แต่เป็นการให้ความสำคัญกับการป้องกันข้อผิดพลาดด้วย การมีวัฒนธรรมการจัดการศึกษาที่เป็นจุดแข็งขององค์กร สอดคล้องกับผลวิจัย Frazier (1997) ที่กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายที่ไม่ใช่การตรวจสอบคุณภาพหลังการสิ้นสุดกระบวนการ แต่เป็นการให้ความสำคัญกับการป้องกันข้อผิดพลาด โดยใช้การวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบและมีการออกแบบกระบวนการเพื่อที่จะสามารถรวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินและควบคุมปัญหาเพื่อการตัดสินใจและสามารถให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ โดยเน้นให้ครูและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ กำกับ ติดตาม และปรับปรุงแก้ไขกระบวนการของตนเอง ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก

3. ผลการวิจัยในครั้งนี้ ยังสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาอุดรนิคม จำนวน 4 กลยุทธ์ได้แก่ (1) กลยุทธ์ด้านคุณลักษณะนิสัย/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (2) กลยุทธ์ด้านองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 (3) กลยุทธ์ด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ (4) กลยุทธ์

ด้านทักษะการดำรงชีวิต ซึ่งสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาอดนียม กล่าวคือ เป็นกลยุทธ์การบริหารที่ลงรายละเอียดโดย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการดำเนินการให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการจัดการศึกษาที่ต่างฝ่ายหรือต่างคนต่างทำตามที่ตนเองต้องการแต่อยู่ภายใต้ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์เดียวกัน เป็นการทำให้เหมือนกันแต่หลากหลายรูปแบบเพื่อการแก้ปัญหา หรือเพื่อสนองต่อความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างกันของนักเรียนแต่ละคน หรือที่เรียกว่าเป็นการจัดการศึกษาภายใต้วัฒนธรรมการจัดการศึกษา ด้านการพัฒนาสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ส่งผลต่อภาพลักษณ์ด้านคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาอดนียม สอดคล้องกับ Arpie (2014) ที่ศึกษาการบริหารเชิง กลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยการวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid (FSA) กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารงานนี้ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของ การดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้า และผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือ และความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมล ภูประเสริฐ. (2545). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: เมธีทิปส์.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). *การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ ก๊อปปี้.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2548). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นจาก <http://www.hrdgroup.org/index.php?page=showtopics&id=6>

จุฬารัตน์ ชันแก้ว. (2551). ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการถ่ายโอนองค์ความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และ นิตยาพร เสมอใจ. (2548). *การจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2560). *การบริหารภาพลักษณ์ เมื่อชื่อเสียงเป็นต้นทุนที่มีมูลค่ามากกว่าทรัพย์สินขององค์กร*. สืบค้นจาก <http://www.drphot.com/images/journal/2552/brandmarketing52/Article%20Corp%20Image%20Apr%2009.pdf>

พสุ เดชะรินทร์. (2548). *คู่มือผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ธิงค์บียอนด์ บุ๊คส์.

พิมลพรรณ ดุขิยามิ. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

วิรัช ถกรัตนกุล. (2553). *การประชาสัมพันธ์ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีรพล บดีรัฐ. (2543). *PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร: ประชาชน.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2545). *ภาพลักษณ์ของโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวัลลา สร้างแก้ว. (2553). *ผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

สมัยศ นาวิกาน. (2550). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: เอส ดี เพรส.

ภาษาอังกฤษ

- Arpie, B. G. (2014). Strategic management in a performance based organization. *Journal of Teacher Education, 36*(9), 53-72.
- Beer, M. (2003). Managing change and transition. *Harvard Business School Press, 8*(11), 81-95.
- Frazier, A. (1997). *A roadmap for quality transformation in Education*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Fred, R. D. (1997). *Strategic management* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Lewis, P. S., Stephen H. G. & Fandt, P. M. (2001). *Management challenges in the 21st century*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Management* (11th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.