



การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาตอนต้น



สิงห์วัฒน์ สารถ้อย

การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา น่าน



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน "

ของ สิวหวัฒน์ สารถ้อย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(ดร.สกริพร เซวานชัย)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	การศึกษาพัฒนาธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ
<b>ผู้วิจัย</b>	สิงห์วัฒน์ สารถ้อย
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ดร.สถิรพร เขาวนชัย
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2564
<b>คำสำคัญ</b>	พัฒนาธรรมคุณภาพ, แนวทางการสร้างพัฒนาธรรมคุณภาพ, โรงเรียนมัธยมศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพัฒนาธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ และเพื่อศึกษาแนวทางการสร้างพัฒนาธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาพัฒนาธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ จำนวน 306 คน แบ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง และครู 276 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างพัฒนาธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

### ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาพัฒนาธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการให้ขวัญกำลังใจ และด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร

2. ผลการศึกษาแนวทางการสร้างพัฒนาธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ และ

ค่านิยมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่มุ่งเน้นถึงวัฒนธรรมคุณภาพพร้อมกัน เพื่อให้ครูและบุคลากรได้มองเห็นภาพหรือทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติในการสร้างขวัญและกำลังใจ ให้ผลตอบแทนที่ชัดเจนโปร่งใส ยุติธรรม อีกทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจ เชื่อมมั่นในศักยภาพของครูและบุคลากร ให้ได้แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่



<b>Title</b>	A STUDY OF QUALITY CULTURE IN SECONDARY SCHOOLS IN THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NAN
<b>Author</b>	SINGHAWAT SARNTOY
<b>Advisor</b>	Sathiraporn Chaowachai, Ed.D.
<b>Academic Paper</b>	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2021
<b>Keywords</b>	Quality Culture, Guidelines to Promote Quality Culture, Secondary School

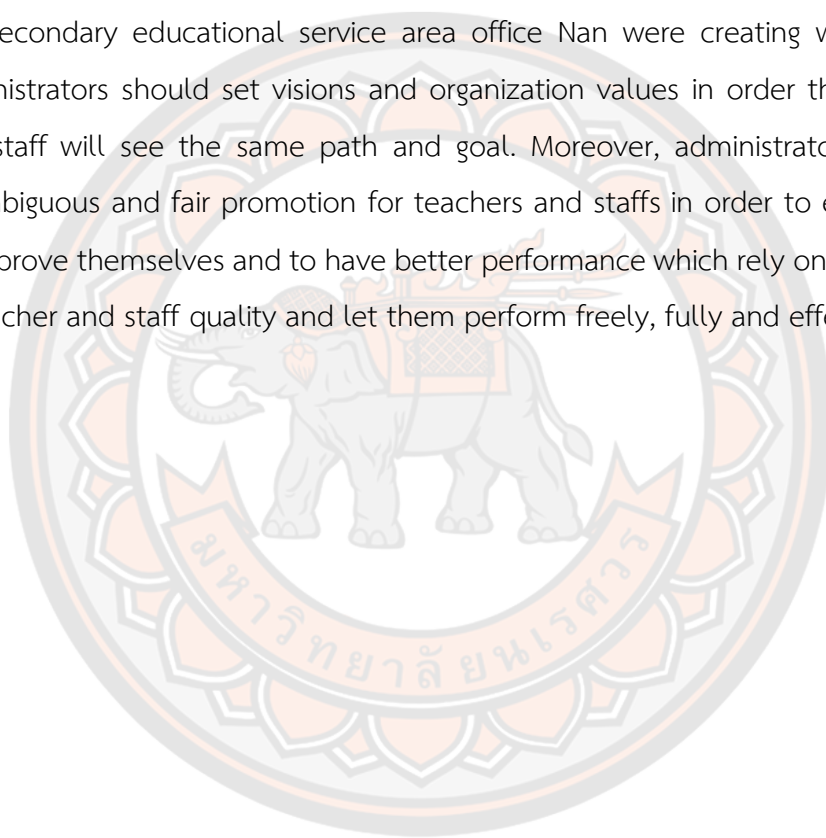
### ABSTRACT

The purposes of this research were to study of quality culture in secondary school in the secondary educational service area office Nan. And the guidelines to promote quality culture in secondary school in the secondary educational service area office Nan. 2. The research followed to 2 - stepped procedure: 1) Study of quality culture in secondary school in the secondary educational service area office Nan. The 306 samples consisted of school administrators and teachers under the Secondary Educational Service Area Office Nan. 30 administrators by purposive sampling and 276 teachers by stratified sampling. The research instrument was a questionnaire. The statistics used for data analysis were mean and standard deviation 2) Study of the guidelines to promote quality culture in secondary school in the secondary educational service area office Nan. The informants were 5 experts, selected by purposive sampling. The in-depth interview was used for collecting information. The data were statistically analyzed using content analysis.

The result of the research revealed that:

1. The overall state of quality culture in secondary school in the secondary educational service area office Nan was at a high level. When considering each aspect, the highest mean was the personnel morale, the lowest was the development of skill personnel.

2. The guidelines which promote the quality culture in secondary school in the secondary educational service area office Nan were creating work manual by administrators should set visions and organization values in order that the teachers and staff will see the same path and goal. Moreover, administrators should have unambiguous and fair promotion for teachers and staffs in order to encourage them to improve themselves and to have better performance which rely on teamwork, trust in teacher and staff quality and let them perform freely, fully and effectively.



## ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สถิรพร เขาวนชัย อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในทุกเรื่อง ทั้งชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำปรึกษา ให้กำลังใจและความห่วงใยแก่ผู้วิจัยตลอดมา จนงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร นายเสรี พิมพ์มาศ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 นายอรรถพล ศิริมูล ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นาน นางโสภา ชนวนัน รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นาน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณชาติ ประธานหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต และปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัด วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นายสมเพชร งามธนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีน่าน ดร.กนกดาว เดชก้อง รองผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี ดร.ภารดี ผางสง่า ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม ผู้ทรงคุณวุฒิที่สละเวลาอันมีค่าของท่าน ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ และให้สัมภาษณ์เพื่อนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอบพระคุณ ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นาน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามการวิจัย ตลอดจนผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนสตรีศรีน่านทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ มอบความรัก ความห่วงใยและให้กำลังใจเสมอมา

เหนือสิ่งอื่นใดขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติพี่น้องของผู้วิจัยที่คอยมอบความรัก กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมาจนงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัด การศึกษา ในสถานศึกษาต่อไป

สิงห์วัฒน์ สารถ้อย



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุุณุปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ.....	20
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	48

บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	49
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหน้า.....	49
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหน้า.....	55
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	58
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหน้า.....	59
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหน้า.....	73
บทที่ 5 บทสรุป.....	96
สรุปผลการวิจัย.....	97
อภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	106
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก.....	113
ประวัติผู้วิจัย.....	131

## สารบัญตาราง

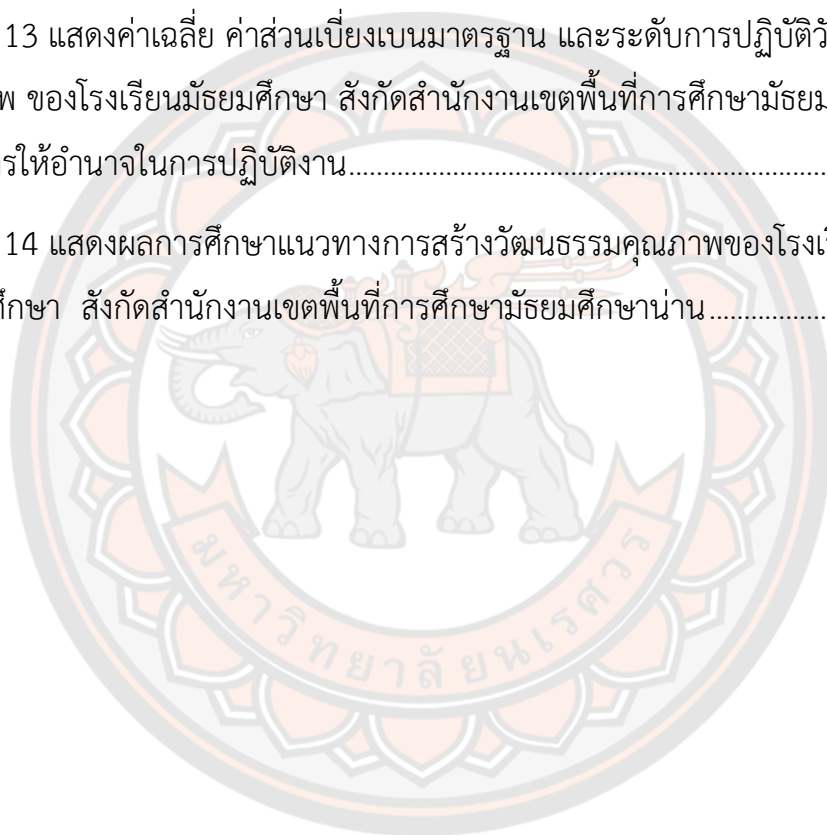
	หน้า
ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ.....	31
ตาราง 2 แสดงจำนวนครู และจำนวนนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขนาดใหญ่.....	40
ตาราง 3 แสดงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	42
ตาราง 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่.....	50
ตาราง 5 แสดงวัน และเวลา ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	57
ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรม คุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใน ภาพรวม.....	60
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรม คุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้าน ภาวะผู้นำคุณภาพ.....	61
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรม คุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้าน การทำงาน เป็นทีม.....	63
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรม คุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้าน การพัฒนาทักษะของบุคลากร.....	65

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรม  
คุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้าน  
การให้ขวัญ และกำลังใจ.....67

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรม  
คุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้าน  
การมีส่วนร่วมของบุคลากร .....69

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรม  
คุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น  
ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน.....71

ตาราง 14 แสดงผลการศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น.....90



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....48



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรม เป็นวิถีการดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีตประเพณี พิธีกรรม และภูมิปัญญา ซึ่งกลุ่มชนและสังคมได้ร่วมสร้างสรรค์ สั่งสม ปลูกฝัง สืบทอด เรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามทั้งด้านจิตใจและวัตถุ อย่างสันติสุขและยั่งยืน (พระราชบัญญัติ วัฒนธรรมแห่งชาติ, 2553) การดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องเข้าใจบริบทและเงื่อนไขสิ่งแวดล้อม ศักยภาพของมนุษย์ ตลอดจนสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุงวิถีชีวิตให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง (สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, 2544) โดยจะเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ ในสังคม และเป็นหลักในการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์ (วันชัย มีชาติ, 2556, น. 272-273)

ทั้งนี้วัฒนธรรมที่เป็นแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรที่ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ คือ วัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่งเป็นแบบแผนการปฏิบัติงานหรือการดำรงชีวิตร่วมกันของบุคลากร โดยยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ จนกลายเป็นระเบียบ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพ บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งหากทุกคนในองค์กร รับผิดชอบงานหรือปฏิบัติงาน ในภารกิจใดก็ตาม โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลงาน ที่เกิดจากการวางแผน วางระบบ ตื่นตัวรับรู้ ข่าวสาร การทำงานเป็นทีม ตรวจสอบปรับปรุงตลอดเวลา (วิชัย สุกุลโรจนประวัติ, 2553, น. 117) ก็จะทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้น ในโรงเรียนนั้นมียุคประภคที่สาคัญหลายประการ เช่น ค่านิยม ทศนคติ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม ตัวผู้นำ แต่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้น จะต้องอาศัยรูปแบบที่รับรู้และเข้าใจ และเป็นที่ยอมรับร่วมกันของผู้ที่ส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมแรงร่วมใจกันในการดำเนินงานในองค์กร บรรลุค่านิยมร่วม โดยค่านิยมร่วมโดยทั่วไปของสถานศึกษาหมายถึง คุณภาพของนักเรียน นั่นเอง (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2557, น. 75)

การบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการบริหารเชิงระบบที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาระหน้าที่ของหน่วยงานย่อยให้ชัดเจน มีการประเมินผลงานทั้งของบุคลากร และสถานศึกษาทุก ๆ ระยะเวลาที่มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินการแบบมุ่งผลลัพธ์และ

สร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์การ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2546, น. 105-106) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป้าหมายของยุทธวิธีคุณภาพ คือ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา โดยผู้บริหารในสถานศึกษาต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความมุ่งมั่น แรงจูงใจ และความร่วมมือ ในภารกิจ ด้วยการปลูกฝังสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดกับบุคลากร ภายในสถานศึกษาและสืบทอดเป็นวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษา บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายต่อไป

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ ในแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 3 ปี พ.ศ.2563 – 2565 ที่ได้ดำเนินการประเมินศักยภาพการพัฒนาการศึกษาในปัจจุบัน โดยใช้เทคนิค (SWOT Analysis) พบว่า จุดอ่อน (Weaknesses) ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ คือ การเปลี่ยนแปลงนโยบายและผู้บริหารสถานศึกษาอยู่บ่อยครั้ง และการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ อีกทั้งบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีภาระงานมาก ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน จนทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ, 2563) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่ยังขาดประสิทธิภาพ โดยส่วนหนึ่งเกิดจาก สถานศึกษายังขาดวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาที่ดีในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ ได้ตระหนักถึงสร้างวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนที่มีคุณภาพ ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ จึงสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูใช้ประกอบการวางแผนตัดสินใจในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ



## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ได้แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา น่าน สามารถเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประกอบการวางแผน ตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ สอดคล้องกับบริบทที่เป็นอยู่ และยังสามารถส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน โดยผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนของการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีขอบเขต ของการวิจัยดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา น่าน โดยการใช้แบบสอบถาม

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ ของนักวิชาการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ออกมา 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ปีการศึกษา 2564 จำนวน 30 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 30 คน และครู 1,397 คน รวมทั้งหมด 1,427 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ปีการศึกษา 2564 จำนวน 306 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางเครซี และมอร์แกน โดยแบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน 30 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง และครู 276 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น

#### ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา น่าน



## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน

### ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาและการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ได้โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นอาจารย์ผู้มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน
2. เป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโท ด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน
3. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโท ด้านการบริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน

### ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**1. วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน** หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติจนกลายเป็นระเบียบ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกชั้นตอนอย่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ของโรงเรียน โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

**1.1 ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม** หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนร่วมคิด ร่วมทำ ประสานงานกันอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน มีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

**1.3 ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคลากรในโรงเรียน มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ สามารถนำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่ได้จากการพัฒนาตนเอง มาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

**1.4 ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เห็นคุณค่าและยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างแรงจูงใจ ความภูมิใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

**1.5 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผน ตัดสินใจ บริหารจัดการ การใช้ทรัพยากร ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเต็มที่และหลากหลายรูปแบบ

**1.6 ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา มอบอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงเรียนแก่บุคลากร ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่และเป็นอิสระ

2. **แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา** หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่ควรนำไปใช้ในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานของโรงเรียนที่มีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. **ครู** หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา น่าน ปีการศึกษา 2564

4. **โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ
  - 1.1 ความหมายขององค์การ
  - 1.2 ความหมายของโครงสร้างองค์การ
  - 1.3 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.4 ความหมายของการพัฒนาองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ
  - 3.1 ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพ
  - 3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ
4. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

### ความหมายขององค์การ

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2551, น. 23) ให้ความหมาย องค์การ หมายถึงระบบที่เกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการที่บุคคลในภาคธุรกิจมารวมตัวกันเข้าเป็นองค์การ มักจะมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผลกำไรขององค์การเป็นสำคัญ โดยเขาจะได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ความก้าวหน้า ความภูมิใจ และการดำรงชีวิตในสังคม

Bernard (1966, อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2562, น. 165) ให้ความหมาย องค์การที่เป็นแบบแผน หมายถึงความร่วมมือของคนหลายคนที่มีความตั้งใจจริงที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, น. 2) ให้ความหมาย องค์การ คือ การรวมกลุ่มของปัจเจกชน ซึ่งสมาชิกมีผลประโยชน์และกระทำกิจกรรมร่วมกันในการทำให้ระบบดำรงอยู่ โดยมีโครงสร้างไม่เป็นทางการเป็นกลไกสำคัญในการทำองค์การและปัจเจกชนในองค์การบรรลุเป้าหมาย

สมใจ ลักษณะ (2552, น. 2) ให้ความหมาย องค์การ คือ การรวมตัวที่ค่อนข้างถาวรของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความสนใจร่วมกันที่ต้องการจะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ ในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีการแบ่งหน้าที่กันปฏิบัติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีการนำปัจจัย (Input) มาจัดกระทำเป็นกระบวนการบริหารจัดการ (Process) จนทำให้บังเกิดผล (Output)

สมคิด บางโม (2562, น. 12) ให้ความหมาย องค์การ คือ กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดต่างๆให้ยึดถือปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป ความหมายของคำว่า องค์การ คือ การรวมกลุ่มของปัจเจกชนที่มีแบบแผน เป็นศูนย์กลางของการจัดกิจกรรมร่วมกัน โดยสมาชิกมีการกระทำกิจกรรมสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้โดยมีการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน

### ความหมายของโครงสร้างองค์การ

ปัทมพร ทองอุ่น (2560, น. 280) ให้ความหมาย ของโครงสร้างองค์การไว้อย่างน่าสนใจว่า โครงสร้างองค์การหมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ กลุ่มคนประกอบไปด้วย 2 คน ขึ้นไป อยู่ภายใต้โครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้น ที่มีการกำหนดระบบและหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์การ

เจษฎา นกน้อย (2560, น. 274) ให้ความหมาย ของโครงสร้างองค์การไว้ว่า โครงสร้างองค์การหมายถึง กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชา และการประสานของหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมถึงการจัดงาน จัดคน และวัสดุสิ่งของทั้งหมดขององค์การ

Andrew P.Night (2018, อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล 2562, น. 280) ให้ความหมาย ของโครงสร้างองค์การไว้อย่างน่าสนใจว่า โครงสร้างองค์การหมายถึง หน่วยสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Daft (2003, อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต, 2552, น. 140) ให้ความหมาย โครงสร้างองค์การ มีความหมาย 3 นัย ประกอบด้วย 1. เรื่องของงานที่เป็นทางการซึ่งมอบหมายให้ปัจเจกบุคคลหรือฝ่ายเป็นผู้ดำเนินการ 2. ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการประกอบด้วยสายของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจจำนวนของระดับชั้นในการบังคับบัญชา และขอบเขตของการที่หัวหน้ากลุ่มงานควบคุมสมาชิก และ 3. การออกแบบระบบเพื่อเป็นหลักประกันของการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างเจ้าหน้าที่ในสายงานต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์การ หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ ระบบสายของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้สามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### **องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ**

Robbins (1990, อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต 2552, น. 140) กล่าวว่า ในการศึกษาโครงสร้างขององค์การนักวิชาการใช้ตัวแปรที่หลากหลาย ในที่นี้จะจำแนกมิติโครงสร้างองค์การออกเป็น 3 มิติ คือ ความซับซ้อน (Complexity) ความเป็นทางการ (Formalization) และการรวมอำนาจ (Centralization)

ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง ระดับความแตกต่างหลากหลายที่ดำรงอยู่ภายในองค์การ ซึ่งเราสามารถมองต่างหลากหลายได้ในสามประเด็นหลัก คือ ประเด็นแรก ความแตกต่างหลากหลาย (Horizontal Differentiation) ซึ่งจะพิจารณาจำนวนหน่วยย่อยขององค์การในระนาบเดียวกัน ประเด็นที่สอง ความแตกต่างหลากหลายในแนวตั้ง Vertical Differentiation) ซึ่งพิจารณาจำนวนระดับชั้นการบังคับบัญชาภายในองค์การ และประเด็นที่สาม ความแตกต่างหลากหลายในเชิงพื้นที่ (Spatial Differentiation) ซึ่งพิจารณาการกระจายของหน่วยงานภายในองค์การในเชิงภูมิศาสตร์ องค์การใดมีปัจจัยทั้งสามมากก็ยิ่งทำให้องค์การนั้นมีความซับซ้อน



ความเป็นทางการ (Formalization) เป็นองค์ประกอบที่สองของโครงสร้างองค์การ ในส่วนนี้จะเริ่มจากการนิยาม อธิบายข้อดีและข้อดีของความเป็นทางการ และความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นทางการกับมิติอื่นขององค์การการนิยามความเป็นทางการ หมายถึง ระดับที่งานภายในองค์การถูกทำให้เป็นมาตรฐาน ยิ่งงานมีความเป็นทางการสูงมากเท่าไร ผู้ปฏิบัติงานก็ยิ่งมีอิสระในการใช้การวินิจฉัยส่วนตัวน้อยเท่านั้น ทั้งในเรื่องที่ทำ เวลา และวิธีการกล่าวคือ ผู้ปฏิบัติจะถูกกำหนดต้องทำอะไร ทำเมื่อไรและทำอย่างไร เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่องค์การต้องการ องค์การที่มีความเป็นทางการสูงจะมีการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ผู้ปฏิบัติต้องทำมีกฎระเบียบในการดำเนินงานมาก และมีการอธิบายขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ขณะที่องค์การที่มีความเป็นทางการต่ำพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานจะมีความเป็นอิสระในการใช้การวินิจฉัยส่วนตัวสูง ดังนั้น ความเป็นทางการจึงเป็นสิ่งชี้วัดความเป็นมาตรฐาน ยิ่งองค์การมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงเท่าไร โอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีทางเลือกในการตัดสินใจ และแสดงพฤติกรรมอย่างอิสระก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น

การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระดับที่ซึ่งอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรงบประมาณ บุคลากร และการวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นทางการได้รับการรวมศูนย์ในปัจเจกบุคคล หน่วยงานย่อย หรือระดับใดในองค์การมากน้อยเพียงใด ภายใต้การรวมอำนาจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

1. โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Structure) ซึ่งใช้ได้เฉพาะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเท่านั้น ไม่ใช่โครงสร้างไม่เป็นทางการ (Informal Structure)
2. การรวมอำนาจมองไปที่ดุลยพินิจในการตัดสินใจ แม้การตัดสินใจจะถูกกระจายไปยังบุคลากรระดับล่าง แต่บางองค์การนโยบายที่ดำรงอยู่เป็นสิ่งที่จำกัดการใช้ดุลยพินิจของบุคลากรระดับล่าง ดังนั้น นโยบายจึงเป็นการเพิ่มการรวมศูนย์อำนาจ
3. หากมีการรวมศูนย์การตัดสินใจไว้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์การมากเกินไปสะท้อนว่าองค์การนั้นมีการรวมอำนาจสูง 4 ระบบข้อมูลข่าวสารสามารถช่วยให้ผู้บริหารควบคุมการปฏิบัติงานให้ง่ายขึ้น แต่การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ยังคงอยู่ในระดับล่าง ดังนั้น ระบบข้อมูลข่าวสารจึงเป็นการติดตามการตัดสินใจมากกว่าใช้ในการควบคุมการตัดสินใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, น. 145) กล่าวว่า หลักการออกแบบโครงสร้าง องค์การออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญในงาน (Work Specialist) เป็นการจัดการโดยอาศัยหลักการในการแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ และกำหนดมาตรฐานของการทำงานในแต่ละอย่าง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการใช้หลักเหตุผลและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการจัดการรูปแบบนี้แม้ว่าจะส่งผลให้ พนักงานเกิดความชำนาญ แต่ก็ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้เช่นกัน

2. การจัดแผนงาน (Departmentalization) เป็นกระบวนการของการจัด กลุ่มงาน โดยถือเกณฑ์ ตามลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ เช่น หน้าที่ ลูกค้า กระบวนการ ภูมิศาสตร์ เป็นต้น

3. สายการบังคับบัญชา (Chain of command) เป็นทิศทางของการกำหนดอำนาจ หน้าที่ (Authority) ในการควบคุมจากระดับบนมายังระดับล่างขององค์การ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า สายการบังคับบัญชา (Chain of command) คือการแบ่งอำนาจตามสายการบังคับบัญชา จากระดับบนลงสู่พนักงานระดับปฏิบัติการและสามารถให้เห็นว่าพนักงานต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร

4. ขนาดของการควบคุม (Span of management) เป็นจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมจะสะท้อนถึงความสูงของโครงสร้างองค์การ สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 แบบคือ ขนาดการควบคุมแบบแคบ และขนาดการควบคุมแบบกว้าง

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของโครงสร้างของการ ประกอบด้วย 3 มิติ คือ ความซับซ้อน (Complexity) ความเป็นทางการ (Formalization) และการรวมอำนาจ (Centralization)

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ**

#### **ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ**

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2552, น. 222) ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งแสดงปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ สิ่งที่แสดงออกมาในเชิงรูปธรรมที่ทำให้เห็นร่องรอยของวัฒนธรรมคือ เรื่องเล่า พิธีกรรม ภาษา สัญลักษณ์ วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น วัฒนธรรมจะทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์การ ทั้งนี้มีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

วันชัย มีชาติ (2556, น. 271) ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสร้างขึ้นในองค์การ ซึ่งมีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจนสามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในวัฒนธรรม เป็นระบบคุณค่า และความเชื่อร่วมกันขององค์การ ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทั้งในเรื่องการปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อม และกระบวนการในการทำงานขององค์การ องค์การทุกองค์การจะสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของตนเอง และแสดงถึงวัฒนธรรมผ่านการทำงาน การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนโครงสร้างองค์การ การออกแบบและจัดสำนักงานขององค์การ



นิติพล ภูตะโชติ (2557, น. 135) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ วัฒนธรรมแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์การจะมีการสร้างระเบียบแบบแผนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การหลายอย่าง เช่น ความร่วมมือของสมาชิก การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์การจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การด้วย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล 2562, น. 294) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง เป็นค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ จริยธรรม แนวทางในการดำรงชีวิต และลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2562, น. 294) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิธีการดำเนินงานในองค์การซึ่งถูกพัฒนาและฟุ่มเฟือยเป็นเวลายาวนาน โดยกระบวนการทางสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนั่นเอง

สมคิด บางโม (2562, น. 39) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง ความคิด ความเชื่อ แบบแผนการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณี

สุรยุทธ บุญมาทัด (2562, น. 165) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบอย่างหรือระบบเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานทางพฤติกรรมร่วม ที่สั่งสม ขององค์การในลักษณะที่จะแก้ปัญหาขององค์การเกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพภายนอกและการบูรณาการภายใน ซึ่งใช้การได้ดีพอที่จะพิจารณาได้ว่ามีผลใช้ได้ และในที่สุดกลายเป็นฐานคติพื้นฐานที่สืบทอดกันมา และเป็นที่ยึดเหนี่ยวกันทั่วไป และจะถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นวิถีทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด รู้สึก และประพฤติปฏิบัติ เกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2563, น.389-390) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวกำหนดรูปแบบของวิถีปฏิบัติ หรือวิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์การ หรือการประพฤติปฏิบัติตนของคนในองค์การใดองค์การหนึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้้องค์การหนึ่งมีความแตกต่างจากองค์การอื่น เป็นรูปแบบความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ เป็นค่านิยม (Values) ที่ยึดถือร่วมกัน เป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม (Norm) และขนบธรรมเนียมประเพณี (Tradition) หรือเป็นแบบแผนพฤติกรรม ความเชื่อและสิ่งที่คาดหวังต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และได้กลายเป็นรากฐานของระบบการทำงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีจุดมุ่งหมาย

ที่จะส่งเสริมให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมในองค์กรที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การดำเนินธุรกิจ และเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติการ ดำเนินชีวิตของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเป็นรากฐานของระบบการทำงาน โดยที่บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณี และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วันชัย มีชาติ (2556, น. 272-273) กล่าวถึง ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรซึ่งถือว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิตหรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมไม่รู้ตัว ซึ่งเครส (Kress) ได้เสนอไว้ว่า วัฒนธรรมในองค์กรถือได้ว่าเป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเอง แตกต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนั้นสามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นตัวผสมหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียว ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กรจึงสามารถสรุปได้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์เองก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉยนานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กร อาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงานกล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาก็เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมาเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจคือความกลัว หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไข

ปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจหรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือ ความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้างกระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กรจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรคือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้นมีประสบการณ์ตรงโดยบุคคลผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2563, น. 396-403) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมสร้างบรรยากาศ (Culture Creates Climate) บทบาทอย่างหนึ่งของวัฒนธรรม คือ วัฒนธรรมช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ เช่น ถ้าคุณได้ทำงานกับคนที่ทัศนคติทางบวกมีแรงบันดาลใจในการทำงาน มันก็อาจจะมีอิทธิพลทำให้คุณมีแรงบันดาลใจที่จะทำได้ดีที่สุดด้วย แต่ตรงกันข้ามถ้าคุณต้องทำงานกับทีมที่น่าเบื่อ ไม่ร่วมมือ เอาเปรียบหรือกินแรงกัน มันก็อาจจะทำให้แรงบันดาลใจของคุณเหือดแห้ง บรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) โดยทั่วไป จะหมายถึง การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การและงานของพวกเขา ในแง่มุมนี้ วัฒนธรรมเปรียบเหมือนกับจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ที่ระดับขององค์การ เมื่อทุกคนมีความรู้สึกทั่ว ๆ ไปเหมือนกันเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญและสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ผลของทัศนคติเช่นนี้จะมีอิทธิพลมาก

2. วัฒนธรรมส่งเสริมบรรยากาศทางจริยธรรม ถึงแม้ว่าเมื่อวัฒนธรรมอาจจะไม่มีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมอย่างเปิดเผย แต่บรรยากาศเชิงจริยธรรมขององค์การนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ โดยเกิดจากกระบวนการเช่นเดียวกับการเกิดวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปที่เกิดขึ้นเมื่อมีคนมาอยู่ร่วมกัน เมื่อเวลาผ่านไปบรรยากาศทางจริยธรรมในการทำงาน (Ethical Work Climate:EWC) หรือการแบ่งปันแนวคิดของพฤติกรรมที่ถูกและผิดของพนักงานในองค์การ ได้พัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์การ บรรยากาศทางจริยธรรมสะท้อนถึงค่านิยมที่แท้จริงขององค์การและเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจทางจริยธรรมของสมาชิกในองค์การ

3. วัฒนธรรมส่งผลต่อความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กร ความยั่งยืนในที่นี้ หมายถึง การปฏิบัติขององค์กรที่จะสามารถรักษาองค์กร และผู้อื่น หรือสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สังคมหรือสิ่งแวดล้อม ไว้ให้คงอยู่ได้อย่างสมดุลในช่วงเวลาที่ยาวนาน มีการสำรวจความคิดเห็นหนึ่งพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่เห็นว่าความยั่งยืน (Sustainability) ว่าเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จในอนาคตขององค์กร แนวคิดของการบริหารจัดการที่ยั่งยืน มีจุดเริ่มต้นจากความเคลื่อนไหวเรื่องสิ่งแวดล้อม เช่น เรื่องปัญหาโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Global Warming และ (liate Change) รวมถึงการเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ได้กลายเป็นหัวข้อถกเถียงทางสังคมที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งในระดับนานาชาติ ซึ่งมีหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ และงานวิจัยล่าสุดจำนวนมาก บ่งชี้ให้เห็นว่า ระบบนิเวศวิทยาและสิ่งแวดล้อมของโลกนั้น ไม่สามารถรองรับการบริโภคและวิถีชีวิตของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ได้ ดังนั้นจึงมีขบวนการสนับสนุนเรื่องความกลมกลืน (Harmony) กับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนทางสังคมมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาคธุรกิจและเอกชนในต่างประเทศ จำนวนมากพอสมควร ริเริ่มทำการปรับตัวกับปัญหานี้ด้วยเช่นกัน โดยเริ่มลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ในธุรกิจ

4. วัฒนธรรมส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในปัจจุบันนี้ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย กล่าวถึง การสร้างนวัตกรรมกันอย่างมากมาย และพยายามส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ทั้งในด้านสินค้า การบริการ และอาจรวมถึงการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน จึงมีความน่าสนใจว่า วัฒนธรรมจะมีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมหรือไม่ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าบริษัทหรือองค์กรที่มีความโดดเด่นด้านการสร้างนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น บริษัท Salesforce, Tesla Motors, Apple, Google, Amazon, หรือ Netflix ต่างก็มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น

5. วัฒนธรรมเป็นเหมือนทรัพย์สิน (Culture as an Asset) วัฒนธรรมขององค์กรสามารถที่จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมทางบวกของจริยธรรม วัฒนธรรมช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมสามารถที่จะสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญแก่ส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยที่เริ่มจากพนักงานส่วนที่สำคัญที่สุด (Bottom Line) ขององค์กร นอกจากนั้นวัฒนธรรมยังสามารถส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิผลในหลาย ๆ ทาง โดยผ่านทางพนักงาน

6. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้ภาระหน้าที่ (Culture as a Liability) ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น วัฒนธรรมสามารถส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร และเพิ่มความคงเส้นคงวาของพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ผลประโยชน์อย่างชัดเจน วัฒนธรรมมีคุณค่าต่อพนักงานด้วย เพราะวัฒนธรรมช่วยแจ่มแจ้งให้พนักงานทราบว่าในองค์กร เขาทำสิ่งต่าง ๆ กันอย่างไร และอะไรที่มีความสำคัญ อย่างไรก็ตามเราก็ต้องไม่ละเลยด้านที่อาจจะส่งผลทางลบ



ที่เกิดจากวัฒนธรรมที่ไม่ดี หรือผลทางด้านลบของวัฒนธรรมด้วย โดยเฉพาะที่มีผลอย่างมากต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรตัวอย่างเช่น Hewlett Packard ครั้งหนึ่งเป็นที่รู้จักกันว่าเป็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์รายใหญ่ ต่อมาได้สูญเสียหุ้นในตลาดและกำไรลดลงอย่างรวดเร็ว เพราะที่ผู้บริหารสูงสุดปฏิบัติหน้าที่อย่างผิดปกติ (Dysfunction) แล้วค่อย ๆ ซึมลงมาสู่ข้างล่าง ทำให้พนักงานขาดความยึดมั่นผูกพัน (Disengaged) ไม่สร้างสรรค์ ไม่ชื่นชม (Unappreciated) และแบ่งฝ่ายแบ่งพรรคแบ่งพวก (Polarized)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร ในการสร้างความยั่งยืน กำหนดรูปแบบพฤติกรรม เสริมสร้างบรรยากาศ กฎเกณฑ์ทางจริยธรรม นวัตกรรม หรือจัดอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

#### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

สตีเวน สตีเวนส์ (2549, น. 70) ได้กล่าวถึง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นกรอบในการคิด การกระทำและแบบทางวัตถุ เช่น สินค้าผลิตภัณฑ์ขององค์กรสังคมแบบสหจรเป็นส่วนใหญ่
2. วัฒนธรรมองค์กร เป็นวัฒนธรรมจำเพาะขององค์กรสหจร ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการจัดตั้งอย่างจริงจังให้มีหน้าที่เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างอาจพิจารณาว่าเป็นวัฒนธรรมย่อยของสังคมก็ได้
3. วัฒนธรรมองค์กร เป็นวัฒนธรรมการทำงาน หรือการประกอบอาชีพ (Work culture) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตสังคม (Social life) ของมนุษย์ นั่นคือ มนุษย์มีการเข้าและออกจากวัฒนธรรมการงานนี้ในชีวิต อาจหลายหนในชีวิตหนึ่ง
4. วัฒนธรรมองค์กร เป็นได้ทั้งวัฒนธรรมแข็ง (Strong) วัฒนธรรมอ่อน (Weak) หรือวัฒนธรรมธรรมดา (Normal) ทุกสังคมจะต้องมีวัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่ง หรือ ผสมกัน
5. วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรนั้น ๆ สร้างขึ้นสมาชิกต้องเรียนรู้และฝึกฝนความชำนาญในการคิดและปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมของตนเอง อาจเหมือนหรือไม่เหมือนขององค์กรอื่นก็ได้บางองค์กรอาจใช้บางส่วน (Share) ของวัฒนธรรมร่วมกันได้

วันชัย มีชาติ (2556, น. 277-279) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้ คือ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and risk thinking tolerance) เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้น หรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์การ ความผิดชอบ อิศระ และเสรีภาพในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือการที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์การเพียงไร กล่าวคือ องค์การมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่าง ๆ

3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จ หรือผลงานขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์การเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน

4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่าง ๆ ในองค์การพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงไร เป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์การด้านการให้ความสำคัญของบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม (Team-orientation) องค์การมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ให้การงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์การให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์การมากน้อยเพียงใดองค์การกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อย ๆ หรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร

7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์การมีมากน้อยเพียงไร

8. ทิศทางขององค์การ (Direction) การปฏิบัติงานขององค์การ มีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร

9. บูรณาการในองค์การ (Integration) คือ ระดับของการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การ การสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์การ

10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support) ได้แก่ ระดับของการให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

11. การควบคุม (Control) ได้แก่ การที่องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับตลอดจน การบังคับบัญชาโดยตรงในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identity) คือ ระดับของการที่สมาชิกในองค์การ มีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การและมององค์การที่องค์การในภาพรวมมากกว่า การสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัล จากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโส หรือความชอบส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) คือ ระดับของการที่องค์กร สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication pattern) ได้แก่ ระดับของ ความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

นิติน พุตะโชติ (2557, น. 137) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. สามารถเรียนรู้ได้ (learned) วัฒนธรรมองค์การสามารถสร้างการเรียนรู้ โดยผ่าน การสังเกต จดจำ และมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ

2. มีลักษณะร่วมกัน (shared) วัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่คนในกลุ่ม หรือในสังคมยอมรับร่วมกัน มีการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน เช่น การจัดงานทำบุญปีใหม่ การจัดงาน เกษียณอายุข้าราชการ

3. มีการถ่ายทอดได้ (transgenerational) วัฒนธรรมองค์การสามารถถ่ายทอดและส่งผ่าน จากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งต่อไปได้

4. มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคน (Influences perception) วัฒนธรรมองค์การ จะเป็นตัวกำหนดและสร้างรูปแบบของพฤติกรรม กำหนดแนวคิด กำหนดมุมมอง สร้างการรับรู้ให้แก่ คนในองค์การ ทำให้เกิดจิตสำนึก ความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่

5. มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ (Adaptive) วัฒนธรรมองค์การจะขึ้นอยู่กับบุคคล ในองค์การว่าจะมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร บุคคลในองค์การจะเป็นสิ่งสำคัญ ในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลง มากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การนั้น

ดูบลิน (Dubrin 2002, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2560, น. 211-212) ได้กล่าวถึง ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การว่า มีพลังหลายอย่างที่เป็นตัวสร้างวัฒนธรรมองค์การ เช่นที่พบบ่อย ๆ ว่าเป็นต้นกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม การบริหารและบุคลิกภาพ ของผู้ก่อตั้งหรือกลุ่มผู้ก่อตั้งองค์การ วิสัยทัศน์ของผู้นำ สิ่งเหล่านี้สามารถที่จะมีอิทธิพลอย่างมาก ต่อวัฒนธรรมองค์การดังตัวอย่างในต่างประเทศ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ตอบสนองและสะท้อน

รูปแบบพฤติกรรมและการเลือกทั้งในระดับจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก และอาจจะรวมถึงอคติของผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะเมื่อผู้ริเริ่มก่อตั้งองค์การมีบทบาทน้อยลงหรือออกไปจากองค์การแล้วผู้บริหารระดับสูงคนอื่น ๆ ก็จะเข้ามาแทนที่ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ตัวอย่าง เช่น บริษัท IBM อดีต CEO Lou Gerstner และประธานของบริษัทได้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ IBM โดยการผ่อนคลายมาตรฐานการแต่งกายของพนักงาน เจตนาเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเข้มงวดน้อยลง

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะเป็นกรอบในการคิด การกระทำ และแบบทางวัตถุ เป็นวัฒนธรรมจำเพาะขององค์การสหจร เป็นได้ทั้งวัฒนธรรมแข็ง (Strong) วัฒนธรรมอ่อน (Weak) หรือวัฒนธรรมธรรมดา (Normal) ทุกสังคมจะต้องมีวัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่ง หรือผสมกัน โดยเป็นสิ่งที่องค์การนั้น ๆ สร้างขึ้นสมาชิกต้องเรียนรู้และฝึกฝนความชำนาญในการคิดและปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์การ

#### **ความหมายการพัฒนางค์การ**

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551, น. 267) ได้กล่าวว่า การพัฒนางค์การ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีการแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สมใจ ลักษณะ (2552, น. 249) ได้กล่าวว่า การพัฒนางค์การเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย โดยใช้วิธีการที่เป็นระบบระเบียบของการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนแก้ปัญหา ประสานงาน กำกับ ติดตาม แก้ไขปัญหาและประเมินผลการแก้ปัญหามุ่งสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

วันชัย มีชาติ (2556, น.325) ได้กล่าวว่า การพัฒนางค์การ (Organization Development: OD) การพัฒนางค์การหรือ O.D. เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบหนึ่ง โดย O.D. เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ O.D. เป็นเทคนิคทางการบริหารที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์การ การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การ จึงต้องพิจารณาถึงการพัฒนางค์การด้วย การพัฒนางค์การ (O.D.) เป็นการประยุกต์ใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยการเพิ่มความสามารถในการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพิ่มความสัมพันธ์ในองค์การและเพิ่มศักยภาพในการแก้ปัญหาขององค์การ



กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2562, น. 23) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับ ในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้าและเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง จัดระบบ เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้มแข็ง และสามารถดำเนินงานตามภารกิจอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผน วิเคราะห์ปัญหา กำกับ ติดตาม ประเมินผล ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน

### **แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ**

#### **ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพ**

Batten (1992, p. 86) ให้ความหมาย วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง การมุ่งมั่นในความสนใจที่คนและทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติให้ดีเยี่ยม อย่างไม่มีวันจบเมื่อเห็นทางที่ทำให้ดีขึ้นได้ จะต้องทำอยู่เสมอ เพื่อคุณภาพที่ดีเยี่ยมในทุกมิติของวัฒนธรรมองค์การ

Juran and Gryna (1993, p. 158) ให้ความหมาย วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แบบแผนความเชื่อ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในสังคมที่ให้ความสนใจในการสร้างคุณภาพเกิดขึ้นในองค์การ

Goetsch and Davis (2000, p. 53) ให้ความหมาย วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ระบบแบบแผนความเชื่อ ความรู้สึก วิถีปฏิบัติ และค่านิยมของบุคคลในสังคม ที่ตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นของการเพิ่มคุณภาพของการผลิต และการบริการตามพันธกิจขององค์การ โดยมีความมุ่งมั่นอุทิศตนปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพและมาตรฐานของผลผลิตและการบริการ และมีความเพียรพยายามร่วมกันคิดค้น แสวงหาวิธีการปฏิบัติ และปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

เกษม วัฒนชัย (2543, น. 24) ให้ความหมาย วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ลักษณะพื้นฐานของสังคมนั้น ๆ ที่เคยชิน และยอมรับระบบประกันคุณภาพ ระบบการกำหนดมาตรฐาน

สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ (2550, น. 94) ให้ความหมาย วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ลักษณะพื้นฐานของสังคมนั้น ๆ ที่เคยชิน และยอมรับระบบประกันคุณภาพ ระบบการกำหนดมาตรฐาน

วิชัย สกุโลโรจนประวัตติ (2553, น. 119) ให้ความหมาย วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษา หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานในสถาบัน ไม่ว่าจะรับผิดชอบงานหรือปฏิบัติงาน หรือภารกิจใดก็ตาม ทุกคนจะคำนึงถึงคุณภาพของงานที่จะเกิดขึ้นจากผลงานหรือการทำผลงานที่ดีเสมอ โดยต้องมีการวางแผน วางระบบ ตื่นตัวรับรู้ ข่าวสาร ตรวจสอบปรับปรุงตลอดเวลาจนเกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันการศึกษาต้องพัฒนาให้มีขึ้นในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานประกันคุณภาพ ในสถานศึกษาสร้างสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับในงานบริการวิชาการ เป็นวัฒนธรรมคุณภาพเพื่อมุ่งสู่คุณภาพการศึกษาต่อไป

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555) ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคนทุกหน่วยในสถานศึกษา ไม่ว่าจะรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานในภารกิจใดก็ตาม ทุกคนจะคำนึงถึงหรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดีเสมอ

สุพล จันดีะคาด (2560, น. 12-14) ให้ความหมาย วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหลักอย่างต่อเนื่อง ได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แนวทางการประพฤติปฏิบัติ ที่มีการถ่ายทอดสืบต่อกัน จนได้รับการยอมรับยึดถือปฏิบัติเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานและดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคนในองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ที่นำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์การ

#### **องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ**

Batten (1992, p. 6) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของ วัฒนธรรมคุณภาพ ว่ามี 6 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำคุณภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จูงใจกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์การ

2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันมีเป้าหมายร่วมกันร่วมมือกันร่วมคิดร่วมทำประสานงานกันมีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานรวมทั้งผู้บริหารและบุคลากร อยู่เสมอมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและให้ความสำคัญกับคำว่า ทีมตลอดเวลา

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารเตรียมงานดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง

4. การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีอิสระภาพในการควบคุมปกครองและพัฒนาตนเองเพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นในคุณภาพของแต่ละบุคคลสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การยกย่องและการให้รางวัล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงว่าเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยมอบสิ่งพิเศษให้ทั้งที่สัมผัสได้เช่นเงินสิ่งของและสัมผัสไม่ได้เช่นการยกย่องชมเชยการสรรเสริญแก่บุคลากรที่ได้รับการยอมรับในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานความพยายามและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่สมควรได้รับอย่างเต็มที่และในที่ส่วนรวมเพื่อตอบแทนสร้างแรงจูงใจความภาคภูมิใจและความพึงพอใจของบุคลากร

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงพัฒนาเพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้นไปอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา

Gryna (2001, pp. 222-231) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพว่า มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายคุณภาพและการวัดผลในทุกๆ ระดับ โดยการกำหนดเป้าหมายคุณภาพและการวัดผลนั้นต้องปรับให้สอดคล้องกับพันธกิจ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญและยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพขององค์การ ในทางปฏิบัติจริงนั้นผู้นำและพนักงานมีความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย นอกจากนี้พนักงานยังมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม ที่จะบรรลุเป้าหมาย ส่วนการวัดผลคุณภาพจะเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการอย่างมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ภาวะผู้นำที่แสดงอย่างเด่นชัดในการจัดการคุณภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีกิจกรรมคุณภาพในด้านการริเริ่ม การสร้างเป้าหมายและยุทธศาสตร์คุณภาพ รวมทั้งการสนับสนุนให้สามารถดำเนินกิจกรรมคุณภาพได้ ประการสำคัญนอกเหนือจากความมุ่งมั่นในเรื่องคุณภาพ คือ การแสดงให้เห็นถึงการกระทำในฐานะ ผู้ริเริ่มและผู้สนับสนุนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรม

3. การพัฒนาตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร โดยบุคลากรต้องได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานและการปรับปรุงงานของตนเอง ในลักษณะการควบคุมตนเอง (Self - Control) และการออกแบบงานที่เหมาะสม โดยการรู้จักประเมินสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ การควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการทำงานเป็นทีมในกรณีที่มีการงานที่มากขึ้น ในส่วนของการเพิ่มพลังอำนาจ

เป็นกระบวนการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจไปยังระดับที่ต่ำกว่าในองค์กร ทำให้บุคลากรได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงานมากขึ้น ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของและการสนองตอบจะได้รับการกระตุ้นให้มีเพิ่มขึ้น การพัฒนาตนเองและเสริมสร้างพลังอำนาจยังครอบคลุมถึงการคัดเลือกความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาเพิ่มเติมด้วย

4. การมีส่วนร่วมเป็นตัวกระตุ้นในการกระทำ มีความเชื่อว่าการกระตุ้นในการกระทำเกี่ยวกับคุณภาพ จะต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้หลักการของการมีส่วนร่วมแต่ละบุคคลในกิจกรรมคุณภาพ บุคลากรได้รับการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ การมองเห็นคุณประโยชน์ที่ได้รับจากแนวทางคุณภาพ และการได้รับรู้ในผลสำเร็จจากการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมเหล่านี้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

5. การให้การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล การยกย่องชมเชยคือการที่ประชาคมได้รับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพที่ดีกว่าของกิจกรรมที่กำหนดไว้ซึ่งมีได้ในทุกระดับ เช่น รายบุคคล ทีมงาน และระดับธุรกิจ โดยมีการกำหนดกิจกรรมที่มีการยอมรับอย่างเป็นทางการ ส่วนการให้รางวัลนั้นเป็นการให้ผลประโยชน์กับตัวบุคคล หรือทีมงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมคุณภาพที่เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นและปรับปรุงคุณภาพ

Towers Perin (2009) ได้กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นด้านคุณภาพ โดยมีสิ่งที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมคุณภาพ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม / แบ่งปันวิธีการทำงานที่เป็นเลิศ โดยมีความร่วมมือที่ดีระหว่างกลุ่มงาน และ แผนก
2. การจัดการประสิทธิภาพ โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนจะสนับสนุนการให้บริการลูกค้า
3. เข้าใจความคาดหวังของลูกค้า โดยรู้ความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่สำคัญทั้งหมดคือ ลูกค้า
4. การมอบอำนาจ โดยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและท้าทายกับประเพณีเก่า ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับยุคสมัย
5. มุ่งเน้นกระบวนการ โดยการแสดงถึงความมุ่งมั่นในคุณภาพและปรับปรุง รวมทั้งระบุและกำจัดแหล่งที่อาจมีข้อผิดพลาด
6. การฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณและการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง
7. การปรับระยะยาว มีการวางแผนและมองอนาคตของบริษัทในแง่ดี
8. การพัฒนางานในอาชีพของตนเอง โดยการคัดเลือก การพัฒนา การส่งเสริมและการรักษาคนที่มีความสามารถ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, น. 176-181) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย 11 ด้าน ดังนี้

1. ลูกค้าสำคัญที่สุด โดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้
  - 1.1 การสำรวจความต้องการของลูกค้า โดยให้พนักงานทุกคนได้รับทราบว่าคุณค่าต้องการอะไร เพื่อจะได้ยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง
  - 1.2 ทำการยกย่องชมเชย และให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานอย่างมีคุณภาพ หรือให้บริการลูกค้ายอดเยี่ยม
2. ความพอใจลูกค้าคือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้
  - 2.1 กำหนดให้ การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับด้วย สื่อสาร
  - 2.2 อธิบายวิธีการวัดผลงานอย่างชัดเจน และทั่วถึง
3. ลูกค้าภายในสำคัญเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
  - 3.1 ขยายจิตสำนึกที่ว่าพนักงานแต่ละคนเป็นทั้งผู้ซื้อ และผู้ขายในตัวเองทุกคนจึงเป็นลูกค้าภายใน (Internal Customer) อย่างต่อเนื่องกันไปเมื่อรับงานจากพนักงานคนก่อนหน้ามาทำต่อ จะต้องทำตัวเหมือนผู้ซื้อคืองานที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพจะต้องส่งคืน โดยไม่รับมาทำต่อ
  - 3.2 กระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องในกระบวนการผลิต
4. การทำงานเป็นทีม แนวทางปฏิบัติ ได้แก่
  - 4.1 สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือกัน ทำงานเป็นหมู่คณะให้มากขึ้นแทนคนเก่งแบบฉายเดี่ยว
  - 4.2 ตั้งและขยายทีมงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
5. การมุ่งพัฒนาและการปรับปรุงระยะยาว โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
  - 5.1 ยกเลิกการแก้ปัญหาระยะสั้นประเภทที่ไม่มีข้อมูลตัวเลขสนับสนุน
  - 5.2 มุ่งเน้นผลงานในระยะยาว
  - 5.3 ฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐานที่แท้จริง
6. การให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลขและความเป็นจริง โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
  - 6.1 ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจด้วยตัวเลขหรือข้อมูลความจริงเท่านั้น แทนการตัดสินใจด้วยความรู้สึกหรือการคาดเดาคิดเอง
  - 6.2 ส่งเสริมทีมงานให้เก็บรวบรวมข้อมูลตัวเลขที่จำเป็น และจัดเตรียมความเห็นสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหา
  - 6.3 ฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐานที่แท้จริง โดยอ้างอิงข้อมูล



7. การมุ่งที่การแก้ปัญหา โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
  - 7.1 มุ่งที่การหาคำตอบ หรือวิธีการแก้ปัญหาให้ได้
  - 7.2 อย่าไปสนใจที่จะหาข้อผิดพลาด หรือมุ่งแต่หาคนผิด
  - 7.3 กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ให้ข้อมูล
  - 7.4 ยกย่องชมเชยผู้ค้นพบปัญหา และสามารถดำเนินการแก้ไขได้
8. การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
  - 8.1 ให้ความสำคัญ และสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการบริหารคุณภาพระบบ TQM (Total Quality Management) การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมหรือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ
  - 8.2 ต้องให้ผู้บริหารทุกระดับร่วมมืออย่างจริงจังด้วย
  - 8.3 ติดตามดูแลให้พนักงานมีส่วนร่วมในระบบ TQM ทำทุกอย่างให้ง่าย แต่รักษาคุณภาพให้ได้
9. การบริหารคุณภาพแบบองค์รวมด้วยระบบ TQM โดยมีแนวทาง
  - 9.1 เน้นการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จทั่วทั้งองค์การ ไม่บริหารแบบแยกเป็นส่วน ๆ หรือแบ่งแยกตามหน้าที่งาน
  - 9.2 จัดตั้งหน่วยงาน หรือทีมงานที่บริหารด้วยการประสานงานแบบองค์การแนวราบ (Flatten Organization) ข้ามหน้าที่งาน (Cross-Functional Team)
  - 9.3 ฝึกอบรมให้มีความรู้ และความเข้าใจเรื่อง TQM อย่างทั่วถึง
  - 9.4 เน้นการทำถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อลดความสูญเสีย
  - 9.5 กำหนดเป้าหมายและแผนงานระยะยาวตามหลักการบริหารในระบบ TQM
10. การมุ่งเน้นที่กระบวนการและการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
  - 10.1 ให้ความสำคัญกับการทำงาน (การผลิตสินค้า หรือบริการ) อย่างเป็นกระบวนการ ต่อเนื่องกันตามหลักการบริหารคุณภาพระบบ TOM
  - 10.2 ให้รางวัล และยกย่องชมเชยผู้ที่มีคุณภาพ หรือปฏิบัติงานยอดเยี่ยม
11. การยึดมั่นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
  - 11.1 ผู้บริหารระดับสูง และทุกระดับต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและจริงจัง
  - 11.2 จัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ อย่างพร้อมมูล
  - 11.3 มีความยึดมั่นผูกพันในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง
  - 11.4 เข้าร่วมสมาคมคุณภาพต่าง ๆ และมีกิจกรรมร่วมอย่างสม่ำเสมอ

สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ (2550, น. 94-97) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ต้องยึดหลักว่าผู้รับบริการสำคัญที่สุด การทำงานในหน้าที่ใดผู้ปฏิบัติงานต้องทราบว่า ใครคือผู้ที่มารับบริการหรือมีส่วนเกี่ยวข้องเช่น ครู ผู้รับบริการที่สำคัญที่สุดคือผู้เรียน เพราะครูมีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ร่วมสังคมได้อย่างมีความสุข และยังมีผู้รับบริการอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และประเทศชาติที่มอบภารกิจให้ครูทำหน้าที่พัฒนาประชาชนให้มีคุณภาพเพื่อพัฒนาประเทศ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการจึงเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษา

2. การทำงานเป็นระบบ ระบบมีความสำคัญทั้งในกระบวนการคิด และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output-Outcome) มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างมีเป้าหมาย โดยใช้เทคนิคการทำงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) เริ่มต้นด้วยการวางแผน (Plan) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีข้อมูลที่แท้จริง ครบถ้วน และถูกต้อง นำไปสู่การตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดคุ้มค่าทั้งเวลาและงบประมาณ

3. การทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น เป็นวิธีการทำงานที่เน้นการป้องกันปัญหา และสร้างความเชื่อมั่นว่ากระบวนการถัดไปมีความถูกต้อง ประหยัดทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและทรัพยากร เพราะไม่ต้องแก้ปัญหาในภายหลัง หากทำอะไรไม่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก การทำซ้ำต่อไปถึงแม้จะถูก แต่ก็ถูกในสิ่งที่ผิดความเสียหายก็จะเกิดขึ้น บางกรณีอาจไม่สามารถแก้ไขได้ หรือเสียค่าใช้จ่ายมาก ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมการทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และทำให้ถูกต้องทุกครั้งเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

4. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การทำงานทุกอย่างทุกประเภทสามารถแข่งขันและยืนหยัดอยู่ได้ ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น ครูมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนต้องพัฒนาตนเองให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยเหมาะสมกับ ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป สร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนแสวงหาแหล่งความรู้ใหม่ ๆ และทักษะการสอนที่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังต้องแสวงหาตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Best Practice) เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ได้คุณภาพและมาตรฐานที่ดีกว่า หรือมีความทันสมัย ผลผลิตมีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ

5. การทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานเป็นการสร้างพลังสู่ความสำเร็จของการทำงาน เนื่องจากคนแต่ละคนไม่ได้เก่งทุกเรื่อง หรือทำทุกอย่างได้ ต้องร่วมกันทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนถูกต้อง ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง และมีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เปิดใจตัวเองให้กว้าง

ไม่กีดขวางความปรารถนาดีของคนอื่นที่จะเข้ามาช่วยเหลือ ร่วมคิดร่วมทำ และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง

6. การยึดมั่นหลักการและรักษากฎระเบียบ การทำงานมีหลักคิดหลักการ และหลักปฏิบัติ รักษาการศึกษา วัฒนธรรมประเพณีปฏิบัติ มุ่งประโยชน์สาธารณะหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยและคุณภาพของผลผลิต การทำงานแต่ละเรื่องหรือแต่ละประเภทย่อมมีหลักการหรือกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อมผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการทำงานนั้น ๆ

7. การมีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรับผิดชอบและสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม ลดความเห็นแก่ตัว สำนึกบุญคุณทางสังคม รักษาความสมดุลของสังคมและธรรมชาติให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จิตสำนึกสาธารณะเป็นพลังสำคัญที่จะจรรโลงความดีมีสันติสุข และสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งกาลยามมิตรในสังคม

นิจฉัย ขาดิชนวม (2552, น. 64-65) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ มี 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายทางคุณภาพ (goals) และวิธีการวัด (measurements) ให้กับพนักงานระดับ พนักงานทุกคนต้องมีความเข้าใจเป้าหมายทางคุณภาพและวิธีการวัดอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ก้าวไปสู่สุดยอดของการเป็นผู้นำทางคุณภาพ โดยฝ่ายบริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้กับพนักงานรวมทั้งงานที่พนักงานจะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ในส่วนของพนักงานก็ต้องบ่งชี้หรือกำหนดงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายต้องเชื่อมโยงและไปในทิศทางเดียวกัน

2. ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร (management leadership) บทบาทของฝ่ายบริหารในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพแสดงถึงหลักฐานสำคัญในการพิสูจน์ความเป็นผู้นำขององค์กร โดยมีการกำหนดออกมาเป็นนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถรับมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรรวมทั้งหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารมีชื่อในการเข้าร่วมกิจกรรมในกลุ่มต่าง ๆ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำกิจกรรมที่มีการกำหนดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3. จัดให้มีการพัฒนาตนเองและให้อำนาจรับผิดชอบ (self-development and empowerment) ฝ่ายบริหารควรสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเพื่อเน้นการทำงานในเชิงบวก เช่น การทำงานที่มีการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ การทำงานโดยยึดหลักการควบคุมตนเอง (self-control) และการให้อำนาจหน้าที่กับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และให้ความช่วยเหลือด้านการแก้ปัญหาเมื่อพบว่ามีอุปสรรคเกิดขึ้น การประเมินผลงานประจำปีและจัดฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



4. จัดให้มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแนวความคิดในการให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้านคุณภาพเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติทางด้านคุณภาพ โดยกิจกรรมที่จัดควรให้ทุกระดับได้มีโอกาสเข้าร่วม

5. ให้การสนับสนุนและมอบรางวัลแก่ผู้มีผลงานเป็นการประกาศแก่สาธารณชนให้ได้ทราบถึงผลงานที่เกิดจากความทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับ รางวัลที่มอบเพื่อเป็นการสนับสนุนต่อผลงานที่เกิดขึ้นอาจอยู่ในรูปแบบของการเพิ่มเงินเดือน เงินพิเศษหรือโบนัส การปรับเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งฝ่ายบริหารต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการที่จะให้รางวัล

การทำให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในเชิงบวกตามแนวทางดังกล่าว ต้องอาศัยโครงสร้างและกระบวนการในการบริหารคุณภาพ เพื่อทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทางคุณภาพ โดยองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมคุณภาพจะต้องเริ่มจากฐานที่บุคลากรภายในองค์กรรู้จักการควบคุมด้วยตนเอง (self-control) องค์กรประกอบทั้งห้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาทางด้านคุณภาพ

สรรเพชญ พันธ์ดี (2552, น. 32-33) ได้กล่าวถึง องค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานเนื่องจากว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีค่านิยมที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจึงมีลักษณะการทำงานที่เปิดโอกาสที่ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถ รวมถึงการนำเอาเทคนิค เช่น กลุ่มคุณภาพมาใช้ด้วยซึ่งเทคนิคกลุ่มคุณภาพ ดังกล่าวนี เป็น การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นการให้พนักงานระดับล่างขององค์กรเสนอแนวความคิดการปรับปรุงคุณภาพของงานสู่ระดับบนขององค์กร

2. มีการทำงานแบบเป็นทีม องค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจะมีลักษณะการทำงานแบบเป็นทีม เนื่องจากการทำงานที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ต้องมีการประสานงานกันที่ดีมีการสื่อสารที่ตรงกันตลอดสายการผลิต เพราะ ชิ้นงานหรือบริการที่ผลิตได้จำเป็นต้องผ่านทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต ดังนั้นหากขาดการทำงานร่วมกันที่ดีแล้ว เราก็ไม่สามารถผลิตชิ้นงานหรือบริการที่มีคุณภาพได้

3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่รับผิดชอบเรื่องคุณภาพการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพนั้นก็เช่นเดียวกันกับโครงการอื่น ๆ ทั่วไปที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และในทางกลับกันหากว่าผู้บริหารไม่เป็นผู้ผลักดันแนวคิดเรื่องคุณภาพแล้ว พนักงานเองก็คงยากที่จะสร้างงานคุณภาพได้ทั่วทั้งระบบในองค์กร อันที่จริงแล้วผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการเริ่มสร้างวัฒนธรรมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ลำพังเพียงพนักงานไม่กี่คน

แล้วก็คงไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพในทุกระดับองค์กรได้ เนื่องจากเกินขอบเขตอำนาจของผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถกระทำได้

4. มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานอยู่เป็นประจำการผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะฝีมือหรือความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดี หากไม่แล้วแม้ว่าพนักงานผู้นั้นจะมีความตั้งใจที่อยากจะผลิตงานที่มีคุณภาพ ก็ไม่สามารถที่จะกระทำได้นี้เนื่องมาจากความไม่พร้อมด้านทักษะ ฝีมือ หรือความรู้นั้นเอง ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพก็จะมุ่งเน้นด้านการให้การอบรมแก่พนักงานเพราะนอกจากฝึกความพร้อมในการปฏิบัติงานแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการหวังผลด้านคุณภาพในระยะยาวอีกด้วย

5. ให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเนื่องจากว่างานคุณภาพจะดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าลูกค้ามีความพึงพอใจกับชิ้นงานหรือบริการที่องค์กรสามารถส่งมอบให้เท่าใด ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพนั้นจะต้องมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เพราะองค์กรอยู่ได้เพราะลูกค้าองค์กรใดที่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ตรงความต้องการของลูกค้ามาสามารถแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรอื่น และองค์กรที่มีค่านิยมด้านคุณภาพนั้นก็มุ่งที่จะพัฒนางานที่ทำหรือบริการที่เสนอให้ลูกค้าให้มีคุณภาพสูงขึ้น ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่หยุดนิ่ง เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สุเชตร์ ศรีบุญเรือง (2561, น. 11-12) ได้กล่าวถึง ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาประกอบไปด้วย 8 ด้าน ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นของผู้นำและภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership commitment and Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความเต็มใจ อุทิศตนในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาปรับปรุงงาน เป็นผู้ริเริ่ม เป็นแบบอย่าง รวมทั้งความสามารถของผู้นำที่จูงใจ กระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร

2. การวางแผนกลยุทธ์คุณภาพ (Strategic Quality Planning) หมายถึง การที่บุคลากรภายในสถานศึกษาร่วมกันวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคามที่มีต่อระบบการบริหาร และการจัดการศึกษา นำมาวางแผน กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3. การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ (Customer Focus) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีการให้บริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอก ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

4. การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ร่วมมือกัน ร่วมคิดร่วมทำ ประสานงานกัน มีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรอยู่เสมอ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การที่ผู้บริหารเตรียมงานดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีอิสระภาพในการควบคุมปกครอง และพัฒนาตนเอง บุคลากรได้รับการเสริมสร้างอำนาจ และศักยภาพในการปฏิบัติงานที่หน่วยงาน กำหนดไว้ สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding) หมายถึง การที่ผู้บริหาร แสดงว่าเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยมอบสิ่งพิเศษให้ทั้งที่สัมผัสได้ เช่น เงิน สิ่งของ และสัมผัสไม่ได้ เช่นการยกย่องชมเชย การสรรเสริญ แก่บุคลากรที่ได้รับการยอมรับในประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพยายาม และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อตอบแทน สร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจของบุคลากร

8. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นในการแก้ไข เปลี่ยนแปลง พัฒนา ใส่ใจ แก้ไขความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน นำนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนา คุณภาพ และประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบ ของวัฒนธรรมคุณภาพ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ	Batten (1992)	Gryna (2001)	Towers Perin (2009)	วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550)	สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2550)	นิจฉัย ขาติชวนชม (2552)	สรพรเพชญ พันธ์สบัติ (2552)	สุเชษฐ์ ศรีบุญเรือง(2561)	ความถี่
1. ภาวะผู้นำคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2. การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
3. การกำหนดเป้าหมาย		✓				✓		✓	3
4. การพัฒนาทักษะของบุคลากร	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
5. การมอบอำนาจ	✓	✓	✓	✓				✓	5
6. การให้ขวัญและกำลังใจ	✓	✓		✓		✓		✓	5
7. การมีส่วนร่วมของบุคลากร		✓		✓		✓	✓		4
8. การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง	✓			✓				✓	3
9. ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ			✓		✓				2
10. การพัฒนาในระยะยาว			✓	✓					2
11. เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ				✓	✓			✓	3
12. การบริหารจัดการแบบองค์รวม				✓	✓				2
13. การมีจิตสำนึกที่ดีด้านคุณภาพ					✓				1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกตัวแปรที่มีความถี่ 4 ขึ้นไปมาใช้ในการวิจัย สรุปได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ มี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ เมืองค์ประกอบ 6 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ

Batten (1992, p. 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จูงใจกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร

Towers Perrin (2009, p. 48) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า มีการมุ่งเน้นกระบวนการ โดยการแสดงถึงความมุ่งมั่นในคุณภาพและการปรับปรุง รวมทั้งระบุและกำจัดแหล่งที่อาจมีข้อผิดพลาด มีการจัดการประสิทธิภาพ โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนจะสนับสนุนการให้บริการลูกค้า และมีการพัฒนางานในอาชีพของบุคลากรโดยการคัดเลือก พัฒนา ส่งเสริม และรักษาคนที่มีความสามารถ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, น. 107-109) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นจริงจังในเรื่องคุณภาพ มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีความพร้อมด้านทรัพยากร เป็นผู้ริเริ่มและเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติทางด้านคุณภาพ มีการปลุกเร้าจิตสำนึกแห่งคุณภาพ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการทำงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน และต้องยึดมั่นต่อแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ระยะยาวของการสร้างคนรวมทั้งการสร้างผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2550, น. 94-97) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ คือ การยึดหลักว่าผู้รับบริการสำคัญที่สุด มีการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ(Process) และผลลัพธ์ (Output-Outcome) มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างมีเป้าหมาย โดยใช้เทคนิคการทำงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) มีหลักการทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

สรพรเพชญ พันธ์สบัติ (2552, น. 32-33) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่รับผิดชอบเรื่องคุณภาพการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ นั่นก็เช่นเดียวกันกับโครงการอื่น ๆ ทั่วไปที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และในทางกลับกันหากว่าผู้บริหารไม่เป็นผู้ผลักดันแนวคิดเรื่องคุณภาพแล้ว พนักงานเองก็คงยากที่จะสร้างงานคุณภาพได้ทั่วทั้งระบบในองค์กร อันที่จริงแล้วผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการเริ่มสร้างวัฒนธรรมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ลำพังเพียงพนักงานไม่กี่คนแล้วก็คงไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพในทุกระดับองค์กรได้ เนื่องจากเกินขอบเขตอำนาจของผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถกระทำได้

สุเชตร ศรีบุญเรือง (2561, น. 11-12) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นของผู้นำและภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership commitment and Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความเต็มใจอุทิศตนในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาปรับปรุงงาน เป็นผู้ริเริ่ม เป็นแบบอย่าง



รวมทั้งความสามารถของผู้นำที่จูงใจ กระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์การ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้นำองค์การ ที่มีการตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านการทำงานเป็นทีม

Batten (1992, p. 6) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน มีเป้าหมายร่วมกันร่วมมือกันร่วมคิดร่วมทำประสานงานกันมีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรอยู่เสมอมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา

Goetsch and David (2001, p. 84) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มของบุคลากรมาทำงานและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการแสดงให้เห็น ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2550, น. 94-97) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างพลังสู่ความสำเร็จของการทำงาน ร่วมกันทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ถูกต้อง ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง และมีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เปิดใจตัวเองให้กว้าง ไม่คิดขวางความปรารถนาดีของคนอื่นที่จะเข้ามาช่วยเหลือ ร่วมคิดร่วมทำ และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง

สุขเขตร์ ศรีบุญเรือง (2561, น. 11-12) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน มีการตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ร่วมมือกัน ร่วมคิดร่วมทำประสานงานกัน มีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากร อยู่เสมอ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การร่วมคิด ร่วมทำ ประสานงานกันอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายร่วมกัน ที่ชัดเจน มีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

## 3. ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร

Batten (1992, p. 6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารเตรียมการดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และมีการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง



Gryna (2001, pp. 222-231) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร โดยบุคลากรต้องได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานและการปรับปรุงงานของตนเอง ในลักษณะการควบคุมตนเอง (SelfControl) และการออกแบบงานที่เหมาะสม โดยการรู้จักประเมินสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ การควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการทำงานเป็นทีมในกรณีที่ภาระงานที่มากขึ้น ในส่วนของการเพิ่มพลังอำนาจเป็นกระบวนการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจไปยังระดับที่ต่ำกว่าในองค์การ ทำให้บุคลากรได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงานมากขึ้น ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ และการสนองตอบจะได้รับการกระตุ้นให้มีเพิ่มขึ้น การพัฒนาตนเองและเสริมสร้างพลังอำนาจยังครอบคลุมถึงการคัดเลือกความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาเพิ่มเติมด้วย

Goetsch and David (2001, p. 102) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษา การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายอย่างเดียวกันที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และแรงจูงใจ เฉพาะเป็นรายบุคคล การฝึกอบรมเป็นส่วนที่ถูกแยกย่อยออกมาจากการศึกษาด้วยคุณลักษณะเชิงการปฏิบัติการ ลักษณะเฉพาะทาง และการทำให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับงานเฉพาะที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติ การฝึกอบรมเป็นส่วนย่อยของการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยปรัชญา ทฤษฎีที่เข้มข้นกว่าการฝึกอบรม แต่มีการปฏิบัติการที่น้อยกว่าวัตถุประสงค์ของการศึกษา และการฝึกอบรมที่เหมือนกันคือ เป็นการเรียนรู้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, น. 107-109) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่ผู้บริหารพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือบริการ ตามมาตรฐานและคุณภาพที่กำหนดไว้ ส่งเสริม "การคิดให้เป็น ทำให้ได้" ของบุคลากร สร้างความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision), ภารกิจ (Mission), นโยบาย (Policy), แนวความคิด ทิศทางและเป้าหมายขององค์กรแก่บุคลากรทุกคน และให้บุคลากรมีจิตสำนึกของ "การทันเวลาพอดี" (Just In Time)

สรพรเพชญ พันธ์บดี (2552, น. 32-33) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะของบุคลากร ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานอยู่เป็นประจำการผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะฝีมือหรือความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดี หากไม่แล้วแม้ว่าพนักงานผู้นั้นจะมีความตั้งใจที่อยากจะผลิตงานที่มีคุณภาพ ก็ไม่สามารถที่จะกระทำได้นี้เนื่องมาจากความไม่พร้อมด้านทักษะ ฝีมือ หรือความรู้ นั้นเอง ดังนั้นองค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพก็จะมุ่งเน้นด้านการให้การอบรมแก่พนักงานเพราะนอกจากฝึกความพร้อมในการปฏิบัติงานแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการหวังผลด้านคุณภาพในระยะยาวอีกด้วย

สุเขตร์ ศรีบุญเรือง (2561, น. 11-12) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การที่ผู้บริหารเตรียมงาน ดำเนินกิจกรรมอันประกอบด้วย การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทักษะของบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคลากร มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ สามารถนำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่ได้จากการพัฒนาตนเอง มาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

#### 4. ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ

Batten (1992, p. 6) กล่าวว่า การยกย่องและการให้รางวัล หมายถึง การที่ผู้บริหาร แสดงว่าเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยมอบสิ่งพิเศษให้ทั้งที่สัมผัสได้ เช่น เงิน สิ่งของ และ สัมผัสไม่ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การสรรเสริญแก่บุคลากรที่ได้รับการยอมรับในประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพยายามและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ที่สมควรได้รับอย่างเต็มที่ และในที่ส่วนรวมเพื่อตอบแทนสร้างแรงจูงใจความภาคภูมิใจและความพึงพอใจของบุคลากร

Gryna (2001, p. 234-235) กล่าวว่า การยกย่องด้านคุณภาพ หมายถึง การที่บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การรับรู้ในประสิทธิภาพที่เหนือกว่ากิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ของบุคลากร รายบุคคล ทีมงาน และหน่วยธุรกิจ และให้ความหมายของการให้รางวัลหมายถึง ผลประโยชน์ เช่น การเพิ่มเงินเดือน โบนัส และการสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่มอบให้กับผู้ที่สามารถทำให้ มีประสิทธิภาพที่สะท้อนกลับไปยังเป้าหมาย โดยการประเมินประสิทธิภาพประจำปี

Goetsch and Davis (2003, p. 208-209) กล่าวว่า การยกย่องและการให้รางวัล หมายถึง การยกย่องและให้รางวัลกับพฤติกรรมของบุคลากรที่มีแนวโน้มว่ารักษาวัฒนธรรมคุณภาพ โดยให้บุคลากรได้รับรู้จากรูปแบบต่าง ๆ ของการรับรองจากสาธารณะ และเป็นรางวัล ที่แน่ชัด

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550, น. 107-109) กล่าวว่า การให้รางวัล หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีการประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วม ยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเท สร้างความสำเร็จแก่ระบบ TOM มีการจูงใจและให้รางวัลบุคลากร รวมถึงส่งเสริมสนับสนุน เลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากร เพื่อตอบแทน สร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจของบุคลากร

สุเขตร์ ศรีบุญเรือง (2561, น. 11-12) กล่าวว่า การยกย่องและการให้รางวัล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงว่าเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยมอบสิ่งพิเศษให้ทั้งที่สัมผัสได้ เช่น เงิน สิ่งของ และสัมผัสไม่ได้ เช่นการยกย่องชมเชย การสรรเสริญ แก่บุคลากรที่ได้รับการยอมรับในประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานความพยายาม และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เพื่อตอบแทน สร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจของบุคลากร

กล่าวโดยสรุป การให้ขวัญและกำลังใจ หมายถึง การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากร มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน เห็นคุณค่าและยอมรับในความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความภูมิใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

#### 5. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

Yuki (1998. อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, น. 265) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นวิธีการส่งเสริมให้มีส่วนร่วม (How to encourage participation) โดยส่งเสริมให้บุคคลแสดงความคิดเห็น จัดบันทึกแนวความคิดและข้อเสนอแนะรวมถึงการมองหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดแนวความคิดและข้อเสนอแนะในรูปแบบใหม่ ใช้ไหวพริบในการเสนอความคิดเห็น รับฟังข้อคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับตนเองโดยปราศจากการตอบโต้ พยายามใช้ข้อเสนอแนะให้เป็นประโยชน์และนำไปปฏิบัติ แสดงความขอบคุณสำหรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ

นิรันดร์ รามศิริ (2550 น. 14) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ โดยเข้าไปมีบทบาทในขั้นตอนต่าง ๆ ของกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นด้านการกำหนดความต้องการ การวางแผน การตัดสินใจ การบริหารจัดการ การควบคุม การใช้ทรัพยากร การดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลตลอดจนการจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งนี้การมีส่วนร่วมดังกล่าว อาจมีส่วนร่วมทั้งด้านทรัพยากร แรงงาน ความคิดเห็น ความรู้และความสามารถ ซึ่งผู้มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกรับผิดชอบและผูกพัน รวมทั้งรู้สึกเป็นเจ้าของต่อกระบวนการ ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

สรพรเพชญ พันธ์สบัติ (2552, น. 32) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานเนื่องจากว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีค่านิยมที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น องค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจึงมีลักษณะการทำงานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถ รวมถึงการนำเอาเทคนิคเช่นกลุ่มคุณภาพมาใช้ด้วย ซึ่งเทคนิคกลุ่มคุณภาพ ดังกล่าวนี้นี้ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นการให้พนักงานระดับล่างขององค์การเสนอแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพของงานสู่ระดับบนขององค์การ

นิจฉัย ชาติชวนชม (2552, น. 64) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง การจัดให้มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแนวความคิดในการให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้านคุณภาพเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติทางด้านคุณภาพ โดยกิจกรรมที่จัดควรให้ทุกระดับได้มีโอกาสเข้าร่วม

นราวัลย์ สุรงค์สุริยากุล (2555, น. 56) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง การมีส่วนร่วมของทีมงานที่จัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน โดยเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรของทีมงานมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผน ตัดสินใจ บริหารจัดการ การใช้ทรัพยากร ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของอย่างเต็มที่ และหลากหลายรูปแบบ

#### 6. ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน

Batten (1992, p. 6) กล่าวว่า การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีอิสรภาพในการควบคุมปกครองและพัฒนาตนเองเพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นในคุณภาพของแต่ละบุคคลสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Gryna (2001, pp. 222-231) กล่าวว่า การให้อำนาจในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มพลังอำนาจเป็นกระบวนการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจไปยังระดับที่ต่ำกว่าในองค์การ ทำให้บุคลากรได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงานมากขึ้น ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ และการสนองตอบจะได้รับการกระตุ้นให้มีเพิ่มขึ้น การพัฒนาตนเองและเสริมสร้างพลังอำนาจยังครอบคลุมถึงการคัดเลือกความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาเพิ่มเติมด้วย

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543, น. 41) กล่าวว่า การให้อำนาจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น และเป็นการให้อำนาจเพียงชั่วคราวชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้เท่านั้น มีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา ช่วยลดภาระในเรื่องหุยมหิม มีเวลาในการเอาใจใส่ในการวางแผนงาน การประเมินงาน ควบคุมการดำเนินงานและการบริหารงานอื่นเพิ่มขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 127) กล่าวว่า การให้อำนาจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการมอบความรับผิดชอบ (Authority) พร้อม ๆ กับการมอบอำนาจหน้าที่ (Responsibility) ในแนวดิ่งจากระดับบนไประดับล่าง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในงานของผู้บริหาร โดยต้องการให้ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ



สุเชตร์ ศรีบุญเรือง(2561, น. 11) กล่าวว่า การให้อำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) หมายถึง กระบวนการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการเสริมสร้างอำนาจ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการทำที่ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากร การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม เป็นแนวทางในการดึงดูดความสนใจของบุคลากรทุก ๆ ระดับในกระบวนการคิดขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และพัฒนาคุณภาพงานต่อไป

กล่าวโดยสรุป การให้อำนาจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา มอบอำนาจ การตัดสินใจในการดำเนินงานแก่บุคลากร ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่และเป็นอิสระ

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ โดยประกอบไปด้วย 6 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

### **บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ**

#### **สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ ตั้งอยู่เลขที่ 281 หมู่ 2 ถนนพทุษฐบูชา ตำบลฝายแก้ว อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน 55000 เบอร์โทรศัพท์ / แฟกซ์ 054-718906

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประธาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประธานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประธาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประธาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประธาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประธานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย โดยให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้
  - 12.1 กลุ่มอำนวยการ
  - 12.2 กลุ่มนโยบายและแผน
  - 12.3 กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
  - 12.4 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
  - 12.5 กลุ่มบริหารงานบุคคล
  - 12.6 กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 12.7 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
  - 12.8 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
  - 12.9 หน่วยตรวจสอบภายใน



### 12.10 กลุ่มกฎหมายและคดี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นาน ครอบคลุมพื้นที่ 15 อำเภอของจังหวัดน่าน ได้แก่ อำเภอเมืองน่าน อำเภอภูเพียง อำเภอสา อำเภอนาน้อย อำเภอนาหมื่น อำเภอสันติสุข อำเภอบ้านหลวง อำเภอแม่จริม อำเภอปัว อำเภอท่าวังผา อำเภอบ่อเกลือ อำเภอทุ่งช้าง อำเภอเชียงกลาง อำเภอสองแคว และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ มีโรงเรียน 30 โรงเรียน

ปัจจุบันมีนายอรรถพร จุจันทร์ ปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นาน

### สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นาน

ตาราง 2 แสดงจำนวนครู และจำนวนนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นาน

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่ตั้งอำเภอ	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน
1	โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาคารจังหวัดน่าน	เมืองน่าน	139	2,153
2	โรงเรียนสตรีศรีน่าน	เมืองน่าน	205	2,702
3	โรงเรียนบ่อสวกวิทยาคาร	เมืองน่าน	17	177
4	โรงเรียนนันทบุรีวิทยา	เมืองน่าน	64	506
5	โรงเรียนน่านประชาอุทิศ	เมืองน่าน	13	128
6	โรงเรียนน่านนคร	ภูเพียง	25	196
7	โรงเรียนศรีนครน่าน	ภูเพียง	16	75
8	โรงเรียนสา	เวียงสา	106	1,310
9	โรงเรียนสาธิตกิจประชาสรรค์ รัชมังคลาภิเษก	เวียงสา	17	132
10	โรงเรียนสารทิศพิทยาคม	เวียงสา	16	121
11	โรงเรียนนาน้อย	นาน้อย	63	927
12	โรงเรียนนาหมื่นพิทยาคม	นาหมื่น	34	338
13	โรงเรียนเมืองลีประชาสามัคคี	นาหมื่น	18	132

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่ตั้งอำเภอ	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน
14	โรงเรียนสันติสุขพิทยาคม	สันติสุข	38	447
15	โรงเรียนบ้านหลวง	บ้านหลวง	36	393
16	โรงเรียนแม่จริม	แม่จริม	32	329
17	โรงเรียนปัว	ปัว	114	1,950
18	โรงเรียนศรัทธาศิลาเพชรรังสรรค์	ปัว	26	128
19	โรงเรียนเมืองแงง	ปัว	14	64
20	โรงเรียนมัธยมป่ากลาง	ปัว	35	421
21	โรงเรียนท่าวังผาพิทยาคม	ท่าวังผา	107	1,380
22	โรงเรียนสารธรรมวิทยาคาร	ท่าวังผา	22	170
23	โรงเรียนหนองบัวพิทยาคม	ท่าวังผา	18	65
24	โรงเรียนเมืองยมวิทยาคาร	ท่าวังผา	20	144
25	โรงเรียนบ่อเกลือ	บ่อเกลือ	35	524
26	โรงเรียนทุ่งช้าง	ทุ่งช้าง	35	414
27	โรงเรียนเชียงกลางประชาพัฒนา	เชียงกลาง	54	721
28	โรงเรียนพระธาตุพิทยาคม	เชียงกลาง	18	121
29	โรงเรียนไตรเขตประชาสามัคคี รัชมังคลาภิเษก	สองแคว	26	209
30	โรงเรียนมัธยมพระราชทาน เฉลิมพระเกียรติ	เฉลิมพระเกียรติ	34	320
<b>รวมทั้งหมด</b>			<b>1,397</b>	<b>16,697</b>

ที่มา: ข้อมูลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2564

ตาราง 3 แสดงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ แบ่งขนาดตามเกณฑ์โรงเรียนมัธยมศึกษา

รายการ	จำนวน (โรงเรียน)
โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1-499 คน)	21
โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 500-1,499 คน)	6
โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,500-2,499 คน)	2
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)	1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>30</b>

ที่มา: ข้อมูลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2564

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มารยาท แซ่อึ้ง (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพ รวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจครู - อาจารย์ให้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ ด้านการทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบการมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ครู - อาจารย์มีความสำคัญและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่ของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนคุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการโดยอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบและการประสานงานของแต่ละบุคคล มีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู - อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ด้านการมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงานด้านคุณภาพของครู - อาจารย์ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และ ครู - อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้านการยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร กำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้โรงเรียน และ ผู้บริหาร ให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร ด้านการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร ระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ และผลักดันให้ครู - อาจารย์ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่าง ๆ

จีระพงษ์ หอมสุวรรณ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหาร แบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม คณะกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม ขอบข่ายงานการบริหารแบบมีส่วนร่วม และกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษามีความเหมาะสม และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีความเห็นว่า การนำรูปแบบ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไปใช้ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์ (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง องค์การกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์กร กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความสัมพันธ์ในทางบวก กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัตนาภรณ์ ฤทธิรงค์ (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านลักษณะเชิงสร้างสรรค์ด้านลักษณะเฉื่อยชา

และด้านลักษณะก้าวร้าว ผู้บริหาร และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงาน ขนาดโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศตูลไม่แตกต่างกัน แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศตูล ได้แก่ มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีเป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ และสมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ

สุธีรัตน์ อริเดช (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของรัฐ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ การดำเนินการที่เป็นระบบ การเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินคุณภาพ มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ แต่ละองค์ประกอบซึ่งมีรายละเอียดแตกต่างกัน ยุทธศาสตร์การพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ประกอบไปด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ พัฒนาภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคุณภาพของบุคลากร ในสถานศึกษา ส่งเสริมการตัดสินใจอิงคุณภาพ ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพ ในสถานศึกษา มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรคุณภาพ ในสถานศึกษา และมุ่งเน้นการประเมินอิงผลลัพธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็น ว่า โดยภาพรวมมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สุพล จันตะคาด (2558) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการ ส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักในความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพและ ร่วมมือการดำเนินงานให้บรรลุตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ปลูกฝังจิตสำนึกความตระหนักในความสำเร็จ ของการพัฒนาบุคลากร โดยแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการจัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผล การประเมินคุณภาพของสถานศึกษา อีกทั้งสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการดำเนินงานและตัดสินใจ ที่ถูกต้อง ชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการโดยเฉพาะความต้องการของคนรุ่นใหม่ และผู้บริหาร สถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย



มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตัดสินใจ และภาคภูมิใจในผลงาน และประยุกต์ใช้ทฤษฎีมาเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

ดวงตา ราชาอาษา (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ประเทศไทยนั้นยังอยู่ในระหว่างเปลี่ยนผ่านเหมือนกระบวนการทัศน์อื่นๆที่ยังไม่ตกผลึกยังไม่ชัดเจน พลเมืองทุกคนมีความรู้สึกยากลำบากและก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเมื่อถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในกระบวนการที่ใช้กระบวนการแก้ปัญหาข้อพิพาททางเลือกหรือการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางก็เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ใหม่ที่สังคมยังไม่ค่อยเข้าใจ และก็ไม่ใช่วิทยาศาสตร์ที่จะสามารถทำการทดลองซ้ำโดยใคร ๆ ก็ได้เพื่อให้ได้ผลมาเหมือนกัน แต่เป็นกระบวนการทางสังคมที่ต้องการทักษะเฉพาะตัวที่ต้องฝึกฝนเหมือนกับกระบวนการทัศน์ทางกีฬา ทางดนตรี ดังนั้นสำหรับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องพัฒนาบทบาทของผู้นำแต่ละองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเพื่อสร้างผู้นำที่เป็นคนกลางที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยมุ่งพัฒนาแก่นสำคัญประกอบด้วย ระบบคุณธรรม ระบบผลงาน และระบบสมรรถนะ โดยผู้นำองค์กรที่เป็นคนกลางนั้นจะต้องประกอบไปด้วยบทบาทสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การมีการวางกลยุทธ์การมีศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนความสามารถต่อการควบคุมตนเอง และการใช้อำนาจแก่ผู้อื่น

มนูญ เศษแอ (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มี 7 องค์ประกอบ คือ การเน้นการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง การสื่อสารอย่างเป็นกัลยาณมิตร การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทีมคุณภาพ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีทัศนะต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมของสถานศึกษารางวัลพระราชทานทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก และ 3. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีพื้นที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษารางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูจังหวัดปัตตานีและนราธิวาสมีทัศนะต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพสูงกว่าจังหวัดยะลา



สุเชตร์ ศรีบุญเรือง (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก 31 องค์ประกอบย่อย และ 123 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ด้านผู้นำเน้นคุณภาพ จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ด้านครูและบุคลากรคุณภาพ จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ ด้านผู้เรียนคุณภาพ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ ด้านทีมคุณภาพ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการคุณภาพ จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ และผลลัพธ์แห่งคุณภาพ จำนวน 21 ตัวบ่งชี้

2. โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square=48.53, df=49, p=0.49394, GFI=0.97, AGFI=0.94, RMSEA=0.000, CN=827.92)

สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2562) ได้ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 9 กลยุทธ์ คือ การบูรณาการพฤติกรรมองค์การเชิงพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การให้เป็นแกนแห่งวัฒนธรรมสถานศึกษา การปรับกระบวนการที่คนผู้บริหารสถานศึกษาให้มุ่งรวมพลังเปลี่ยนแปลงการจัดการคุณภาพเป็นสำคัญ การปรับเปลี่ยนฐานคิดการบริหารจัดการคุณภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับระบบการบริหารจัดการความแตกต่างมุ่งเน้นภาพลักษณ์สถานศึกษาคุณภาพ การเร่งกำหนดและถ่ายทอดแผนที่เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง การระดมความคิดกำหนดหมุดหมายเชิงเทียบสมรรถนะการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการจัดการงานวิชาการของ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางการบริหารจัดการงานวิชาการของสถานศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยใช้กระบวนการทางสังคมในการพัฒนานวัตกรรม การจัดการ เรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน และการปรับสมดุลเชิงพลวัตวัฒนธรรมคุณภาพสถานศึกษาแบบต่อเนื่อง

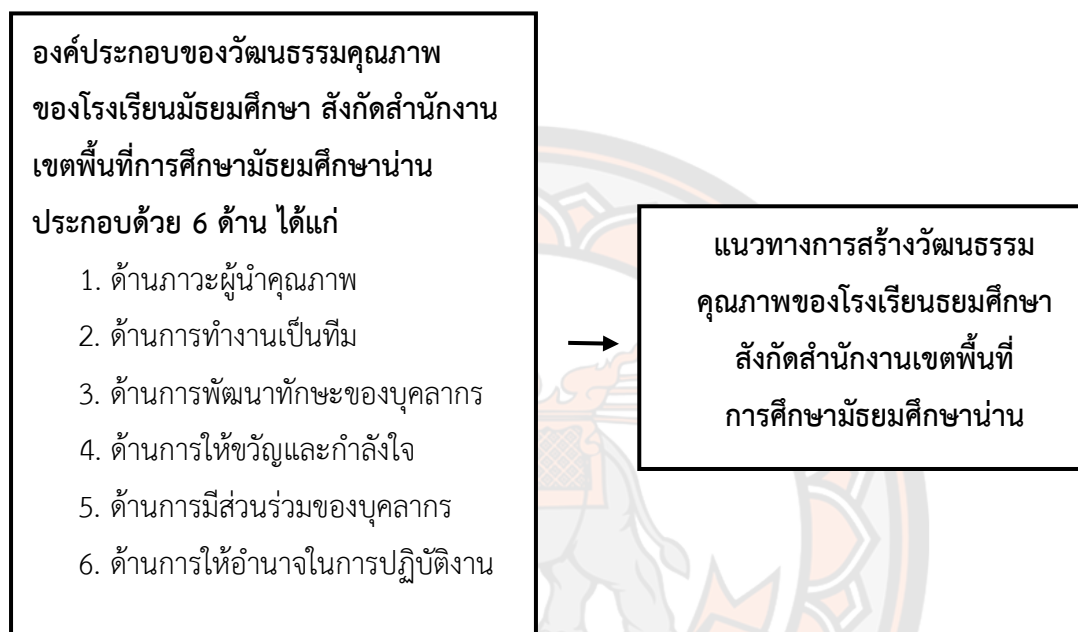
สุวิทย์ ศรีวันทนาสกุล (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทั้ง 6 ด้านของวัฒนธรรมคุณภาพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 อยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการส่งเสริม

วัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการด้านคุณภาพ 5 แนวทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร 11 แนวทาง ด้านการสร้างทีมงานคุณภาพ 9 แนวทาง ด้านผลผลิต 10 แนวทาง ด้านการประเมินคุณภาพ 9 แนวทาง



### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพ ผู้วิจัยสามารถนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานาน ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน โดยวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานาน**

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานาน ปีการศึกษา 2564 จำนวน 30 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 30 คน และครู 1,397 คน รวมทั้งหมด 1,427 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานาน ปีการศึกษา 2564 จำนวน 306 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางเครซี่และมอร์แกน โดยแบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน 30 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง และครู 276 คน ได้มาจากวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วนของครูแต่ละโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานาน ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปาน

โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู
โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาคารจังหวัดน่าน	1	139	1	27
โรงเรียนสตรีศรีน่าน	1	205	1	41
โรงเรียนบ่อสวกวิทยาคาร	1	17	1	3
โรงเรียนนันทบุรีวิทยา	1	64	1	13
โรงเรียนน่านประชาอุทิศ	1	13	1	2
โรงเรียนน่านนคร	1	25	1	5
โรงเรียนศรีนครน่าน	1	16	1	3
โรงเรียนสา	1	106	1	21
โรงเรียนสาธิตกิจประชาสรรค์ รัชมังคลาภิเษก	1	17	1	3
โรงเรียนสารทิศพิทยาคม	1	16	1	3
โรงเรียนนาน้อย	1	63	1	12
โรงเรียนนาหมื่นพิทยาคม	1	34	1	7
โรงเรียนเมืองลีประชาสามัคคี	1	18	1	4
โรงเรียนสันติสุขพิทยาคม	1	38	1	8
โรงเรียนบ้านหลวง	1	36	1	7
โรงเรียนแม่จริม	1	32	1	6
โรงเรียนปัว	1	114	1	23
โรงเรียนศรีธาติลาเพชรรังสรรค์	1	26	1	5
โรงเรียนเมืองแงง	1	14	1	2
โรงเรียนมัธยมป่ากลาง	1	35	1	7
โรงเรียนท่าวังผาพิทยาคม	1	107	1	21
โรงเรียนสารธรรมวิทยาคาร	1	22	1	4
โรงเรียนหนองบัวพิทยาคม	1	18	1	4

โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู
โรงเรียนเมืองยมวิทยาการ	1	20	1	4
โรงเรียนบ่อเกลือ	1	35	1	7
โรงเรียนทุ่งช้าง	1	35	1	7
โรงเรียนเชียงกลางประชาพัฒนา	1	54	1	11
โรงเรียนพระธาตุพิทยาคม	1	18	1	4
โรงเรียนไตรเขตประชาสามัคคี รัชมังคลาภิเษก	1	26	1	5
โรงเรียนมัธยมพระราชทาน เฉลิมพระเกียรติ	1	34	1	7
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>1,397</b>	<b>30</b>	<b>276</b>
		<b>1,427</b>		<b>306</b>

ที่มา: ข้อมูลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2564



## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ตอน 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ตอน 2 ประกอบด้วย 6 ด้าน รวมทั้งสิ้น 32 ข้อ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 7 ข้อ
3. ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร จำนวน 5 ข้อ
4. ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ จำนวน 5 ข้อ
5. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร จำนวน 5 ข้อ
6. ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ

มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ตอน 2 มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน
3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อความ และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.2 นายอรรถพล ศิริมูล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ ปฏิบัติหน้าที่กลุ่มนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน

5.3 นายเสรี พิมพ์มาศ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อความของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อความกับเนื้อหา ดังนี้

$IOC \geq 0.5$  ถือว่า ข้อความนั้นวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

$IOC < 0.5$  ถือว่า ข้อความนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ปรากฏว่าได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00 (ผลการหาคุณภาพเครื่องมืออยู่ในภาคผนวก ค หน้า 124)

6. ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำแบบสอบถามไปทดลอง (try-out) กับครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 40 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของคอนบัค (Cronbach) พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986 (ผลการหาคุณภาพเครื่องมือ อยู่ในภาคผนวก ง หน้า 130)

8. นำข้อมูลการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในการตอบแบบสอบถาม
2. ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป จำนวน 306 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคือ จำนวน 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ย การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาและการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ได้โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นอาจารย์ผู้มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณชาติ ประธานหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต และปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัด วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

2. เป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโท ด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน ได้แก่ นางโสภา ชนวนวัน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

3. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโท ด้านการบริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน ได้แก่

- 3.1 ดร.ภารดี ผางสง่า ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม จังหวัดกรุงเทพมหานคร
- 3.2 นายสมเพชร งามธนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีน่าน จังหวัดน่าน
- 3.3 ดร.กนกดาว เดชก้อง รองผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี จังหวัดพิษณุโลก

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จำนวน 6 ด้าน ด้านละ 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ ประกอบด้วย

1. ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ
2. ด้านการทำงานเป็นทีม
3. ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร
4. ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ
5. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร
6. ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาเอกสาร หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตด้านเนื้อหาตามที่กำหนด

2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างข้อคำถาม

3. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน และเวลาในการสัมภาษณ์
3. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 20 ตุลาคม 2564 - 17 พฤศจิกายน 2564 โดยมีรายละเอียด ดังตาราง

### ตาราง 5 แสดงวัน และเวลา ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่สัมภาษณ์	เวลาที่สัมภาษณ์
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ	20 ตุลาคม 2564	13.00 น.
2	นางโสภา ชนวนัน	26 ตุลาคม 2564	14.30 น.
3	ดร.ภารดี ผางสง่า	17 พฤศจิกายน 2564	09.00 น.
4	นายสมเพชร งามธุระ	16 ตุลาคม 2564	13.00 น.
5	ดร.กนกดาว เดชก้อง	16 ตุลาคม 2564	10.00 น.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกระทำข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานาน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานาน



ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มตัวอย่าง (n = 306)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	110	35.95
1.2 หญิง	196	64.05
<b>รวม</b>	<b>306</b>	<b>100.00</b>
2. ตำแหน่ง		
2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน	30	9.80
2.2 ครู	276	90.20
<b>รวม</b>	<b>306</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 35.95 เป็นเพศหญิง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 64.05 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 เป็นครู 276 คน คิดเป็นร้อยละ 90.20

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ในภาพรวม

ที่	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 306)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ	4.07	0.72	มาก
2	ด้านการทำงานเป็นทีม	4.14	0.66	มาก
3	ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร	4.06	0.68	มาก
4	ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ	4.15	0.69	มาก
5	ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.08	0.74	มาก
6	ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน	4.13	0.68	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.10</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการให้ขวัญกำลังใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) และด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ

ที่	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 306)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	4.18	0.81	มาก
2	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนในปัจจุบัน	4.11	0.82	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ	4.06	0.88	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูในโรงเรียน ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	3.96	0.85	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูในโรงเรียน ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน	4.04	0.91	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.07</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 8 พบว่า การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมา คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูในโรงเรียนร่วมกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ )



ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการทำงานเป็นทีม

ที่	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 306)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนร่วมกันประชุมวางแผน เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.21	0.78	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ	4.11	0.77	มาก
3	ผู้บริหารและครูมีการประสานงานการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	4.08	0.82	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของครูในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	4.17	0.81	มาก
5	ครูในโรงเรียนสามารถช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	4.18	0.80	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	4.07	0.80	มาก

ที่	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 306)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนร่วมกัน ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จของทีมโดย คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ	4.19	0.79	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.14</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่า การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนร่วมกันประชุมวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนร่วมกันปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จของทีม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร

ที่	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 306)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้การพัฒนาความรู้ความสามารถของครูในโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.14	0.75	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูในโรงเรียน ได้รับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง อย่างรอบด้าน	4.08	0.83	มาก
3	ครูสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	3.97	0.82	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตามผล การปฏิบัติงานของครูที่เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	4.04	0.84	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรม และโครงการที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน	4.06	0.86	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.06</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้การพัฒนาความรู้ ความสามารถของครูในโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูในโรงเรียน ได้รับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างรอบด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ครูสามารถนำความรู้ที่ได้รับ จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ )





ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ

ที่	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 306)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทำผลงานทางวิชาการเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มกำลัง	4.23	0.79	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผลตอบแทนครูตามผลงานที่เป็นรูปธรรม โดยยึดถือระเบียบและแนวปฏิบัติ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.07	0.87	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชมเชย มอบรางวัลแก่ครูและนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.11	0.82	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ครูได้รับสวัสดิการและความช่วยเหลือในกรณีที่มีความจำเป็นตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ	4.08	0.84	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู แสดงออกถึงความยินดีและภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน	4.22	0.84	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.15</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

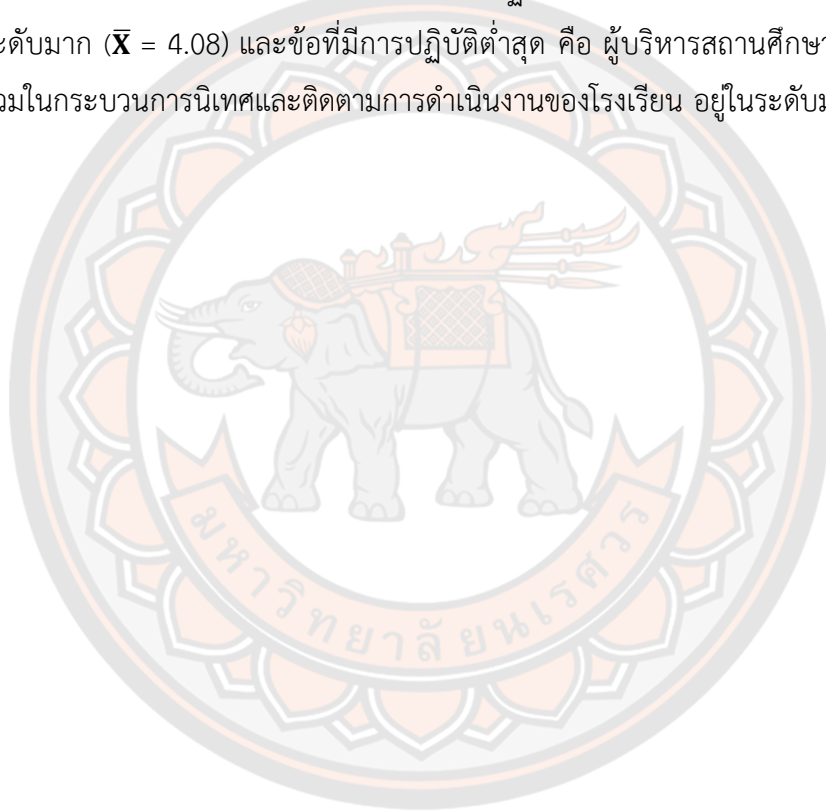
จากตาราง 11 พบว่า การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทำผลงานทางวิชาการเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มกำลังอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู แสดงออกถึงความยินดีและภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผลตอบแทนครู ตามผลงานที่เป็นรูปธรรม โดยยึดถือระเบียบและแนวปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ )



ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ที่	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 306)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.15	0.88	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.06	0.83	มาก
3	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.08	0.84	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน	4.05	0.86	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการปฏิบัติงานของโรงเรียนหลากหลายช่องทาง	4.08	0.84	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.08</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) รองลงมา คือ ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรต่างๆในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการปฏิบัติงานของโรงเรียนหลากหลายช่องทาง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ )



ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน

ที่	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 306)		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระหน้าที่ที่ ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของครู ตามโครงสร้างการบริหารงานของแต่ละกลุ่มงาน อย่างชัดเจน	4.24	0.79	มาก
2	ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนเอง ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	4.19	0.84	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจการดำเนินงานของโรงเรียน ในรูปแบบของคณะกรรมการ	4.12	0.83	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู เลือกปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของตนเอง	4.02	0.83	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูใช้ดุลยพินิจ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ ได้ด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพ	4.09	0.82	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.13</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 13 พบว่า การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของครู ตามโครงสร้างการบริหารงานของแต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา คือ ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ )



## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยนำผลจากการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ ในชั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านมาเป็นกรอบแนวคิดในสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

### 1. ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการปฏิบัติงานของครูให้ร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกันกับครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้ครูได้มองเห็นภาพหรือทิศทางของการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นคุณภาพร่วมกัน ร่วมมือกันขับเคลื่อนให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติงานร่วมกันกับครู  
ในโรงเรียน เพื่อการทำงานที่ไปเป็นในทิศทางเดียวกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.กับครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาเพื่อให้สามารถมองเห็นภาพ  
หรือทิศทางของการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผอ.ต้องสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ เพื่อร่วมมือกันขับเคลื่อนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จัดลำดับความสำคัญก่อน - หลัง รวมทั้งเป็นผู้นำในการเสนอแนะรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมาปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแรงกระตุ้นการทำงานของครูในโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการทำงานของโรงเรียน ก่อน-หลัง เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 26 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ต้องเป็นผู้นำในการเสนอแนะรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมาปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ท้าทายให้ครูหรือบุคลากรได้ใช้ศักยภาพและความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

...ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีความท้าทายสอดคล้องกับบริบทความต้องการ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรเป็นผู้นำในการนำเสนอรูปแบบแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน  
ในรูปแบบแผนกลยุทธ์

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพและความสามารถของตนเอง  
ในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อจัดการกับประเด็นการบริหาร  
คุณภาพที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียน  
ให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงและบริบทของสังคม

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรให้ความสำคัญต่อความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อให้มีความสอดคล้อง  
กับสภาพสังคมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผอ.ควรจัดการกับประเด็นการบริหารคุณภาพที่ซับซ้อน โดยปรับรูปแบบ  
การทำงานที่มีความยืดหยุ่น ไม่ตายตัว ตามการเปลี่ยนแปลงของบริบทของโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพแก่ครูและบุคลากร มีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และเทียบเคียงกับโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้นไปในระดับสากล หรือในระดับนานาชาติเพื่อทำทหายความสำเร็จของโรงเรียน

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการบริหารเพื่อความสุจริตโปร่งใส และเกิดความน่าเชื่อถือในการทำงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 26 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินของโรงเรียนโดยการเทียบเคียงกับโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้นไปในระดับสากลหรือในระดับนานาชาติ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

## 2. ด้านการทำงานเป็นทีม

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มีความเป็นกันเอง อบอุน มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ โดยที่ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ให้กำลังใจซึ่งกันและกันไม่แสดงอาการให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย และท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

...ผอ.จัดให้มีการตกแต่งสภาพแวดล้อมในที่ทำงานในโรงเรียนให้เกิดความสะอาด สดชื่น รื่นรมย์

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 26 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรสร้างและส่งเสริมให้การทำงานครูและบุคลากรมีความเป็นกันเอง อบอุ่น โดยเป็นผู้กระตุ้นความกระตือรือร้น และตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผอ.ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเห็นความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง ให้กำลังใจซึ่งกันและกันไม่แสดงอาการให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย และท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ไม่มีลัทธิลอบคมใน และสามารถแก้ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

...ผู้บริหารสถานศึกษาและครูและต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นทีมงานที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ไม่มีลัทธิลอบคมใน พุดคุยปรึกษากันอย่างตรงไปตรงมา

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...ทุกคนในโรงเรียนความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมั่นในศักยภาพของทีมงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเสียสละ ก็จะทำให้สามารถแก้ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)



2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการมอบหมายงานให้กับครูและบุคลากรอย่างชัดเจน โดยให้สมาชิกทีมงานทุกคนมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับและให้ความสำคัญกับภารกิจหลักของทีมงาน

...ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้กับครูและบุคลากรอย่างชัดเจน โดยมีการทำเป็นคำสั่งของโรงเรียน ในแต่ละปีการศึกษา

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ชี้แจงทำความเข้าใจ ถึงภาระหน้าที่และข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยประชุมวางแผนก่อนเริ่มการทำงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องยอมรับและให้ความสำคัญกับภารกิจหลักของทีมงาน โดยยึดถือเอาผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนและนักเรียนเป็นที่ตั้ง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรหมั่นตรวจสอบ และทบทวนบทบาทของครูแต่ละคน เพื่อให้ครูและบุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง รวมทั้งได้เรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ว่าทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ ซึ่งกัน และกัน เป็นต้น

...ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรตรวจสอบ และทบทวนบทบาทของตนเอง อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูและบุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...สมาชิกในแต่ละฝ่ายงานควรทำงานด้วยความประณีตประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน อยู่อย่างสม่ำเสมอ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ครูและบุคลากรในโรงเรียนควรเรียนรู้และทำความเข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีมหรือนอกทีมงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้เห็นภาพการทำงานของผู้อื่น แล้วนำเอาข้อดีของเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนมาปรับประยุกต์ใช้ในงานของตนเอง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

### 3. ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ของตนเองที่ได้จากการพัฒนา มาจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียนได้อย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายให้ครูได้นำเสนอผลงาน นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ จัดสัมมนา หรือมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

...ผอ. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนนำเสนอแลกเปลี่ยนผลงาน นวัตกรรมการทำงาน ในรูปแบบต่างๆที่หลากหลาย สม่ำเสมอ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 26 ตุลาคม 2564)

...โรงเรียนมีการจัดสัมมนา ประชุมเชิงวิชาที่ได้ครูและบุคลากรแสดงออก และพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผู้บริหารและครูมีการอบรมพัฒนาตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน ในแต่ละกลุ่มงาน เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานที่พัฒนายิ่งขึ้นไป

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ที่หลากหลาย และสร้างสรรค์ มีการนำสื่อ และนวัตกรรมที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้

...ผอ. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ที่หลากหลาย โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 26 ตุลาคม 2564)

...ครูต้องนำสื่อ และนวัตกรรมที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...ผอ. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองด้วยความสร้างสรรค์ แปลกใหม่ ไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหา ตลอดจนการสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ชี้แจงสื่อสารให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การทำงาน เพื่อพัฒนาทักษะของตนเอง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มีความหลากหลาย ทันสมัย

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...โรงเรียนควรมีการสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันพัฒนาทักษะการดำเนินงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ทุกระดับชั้น และทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมถึงจัดหาสื่อเทคโนโลยีตามความเหมาะสมและเพียงพอ

...โรงเรียนควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผู้บริหารควรสนับสนุนงบประมาณในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรจัดหาสื่อเทคโนโลยีตามความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ ของผู้เรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

3.5 สถานศึกษาควรมีระบบและกลไกในการพัฒนาทักษะของบุคลากร รวมทั้ง มีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ของครู และบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน

...โรงเรียนควรมีระบบและกลไกในการพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยมีการวางแผนเป็นแนวทางในกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ชัดเจน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ของครู และบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...โรงเรียนต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนาทักษะในการดำเนินงานของบุคลากร โดยกำหนดกรอบการพัฒนาที่ชัดเจนว่าจะพัฒนาใคร พัฒนาด้านใด และพัฒนาอย่างไร

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

#### 4. ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจให้ผลตอบแทนครูที่มีผลงานอย่างเป็นรูปธรรมให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติในการให้ขวัญ และกำลังใจ การให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ของครูและบุคลากรที่รอบคอบ รัดกุม โดยจัดทำเป็นแนวปฏิบัติให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวปฏิบัติให้มากที่สุด เพื่อทุกคนจะได้ทราบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และถือปฏิบัติตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแนวทางปฏิบัติในการให้ขวัญ และกำลังใจ การให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ของครูและบุคลากรที่รอบคอบ รัดกุม ยุติธรรม

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...คณะครูและบุคลากรในโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวปฏิบัติตนในการให้ขวัญและกำลังใจ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผอ.ควรชี้แจงแนวทางการปฏิบัติในด้านการให้ขวัญและกำลังใจให้ทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรวางแผนในทางการปฏิบัติด้านการตอบแทนและขวัญกำลังใจแก่คณะครูและบุคลากรในทุก ๆ ปี และนำเอาสิ่งที่เป็นปัญหามาแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความซื่อตรง โปร่งใสในการดำเนินงาน และให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือการพิจารณาผลตอบแทน หรือรางวัลต่าง ๆ ที่ครูและบุคลากรจะได้รับอย่างเท่าเทียม

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความซื่อตรง โปร่งใสในการดำเนินงานในด้านการให้ขวัญและกำลังใจ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรพิจารณาผลตอบแทน หรือรางวัลต่าง ๆ ที่ครูและบุคลากรจะได้รับอย่างเท่าเทียม และรอบคอบ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...คณะครูควรมีส่วนร่วมและวางแผนการดำเนินงานในการให้ผลตอบแทนร่วมกับผู้บริหาร

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกกลุ่ม/ฝ่ายงาน เช่น การจัดประชุมสภากาแฟ, ศึกษาดูงาน, มอบของขวัญในวันสำคัญต่างๆของบุคลากร

...ผอ.กำหนดแนวทางให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรให้ครอบคลุมและทั่วถึง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 26 ตุลาคม 2564)



...โรงเรียนมีการจัดงานมอบของขวัญในวันสำคัญต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผอ.ควรหากิจกรรมเพิ่มสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เช่น การจัดประชุมสภากาแฟ, ศึกษาดูงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานของครูและบุคลากร เวียนตามกลุ่มสาระต่าง ๆ เพื่อนำข้อเสนอแนะ หรือปัญหาต่าง ๆ ที่พบมาพิจารณาการจัดสวัสดิการ การส่งเสริมพัฒนา หรือการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเอาปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากการนิเทศ มาปรับปรุง พิจารณาการจัดสวัสดิการให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานของครู และบุคลากรเวียนตามกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเป็นการนิเทศเพื่อแนะนำและให้กำลังใจ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผอ. ควรส่งเสริมอำนวยความสะดวกในด้านการให้ขวัญและกำลังใจของครู ในโรงเรียน ด้วยความจริงใจ โดยไม่หวังผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนอื่นใด

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

## 5. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ นิเทศและติดตาม การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเต็มที่ ได้อย่างไรบ้างผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็น ดังนี้

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ รวมไปถึงแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งอาจใช้การประชุมในรูปแบบการระดมสมองเพื่อร่วมกันวางแผนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยที่เน้นกระบวนการความเป็นประชาธิปไตย

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการกำหนดแนวทางดำเนินงานของโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.และครูร่วมกันวางแผนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยที่เน้นกระบวนการความเป็นประชาธิปไตย

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 26 ตุลาคม 2564)

...ผู้บริหารและครูร่วมกันระดมสมองวางกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ รวมไปถึงแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสะท้อนคิด หลังจากมีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ หรือ ที่เรียกว่า AAR (After Action Review) เป็นการทบทวนเพื่อร่วมกันสะท้อน และทบทวนกระบวนการต่าง ๆ นำบทเรียนที่ได้จากความสำเร็จ และปัญหาที่เกิดขึ้น มาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดกิจกรรมสะท้อนคิด หลังจากมีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ หรือ ที่เรียกว่า AAR (After Action Review) เพื่อร่วมกันสะท้อนและทบทวนกระบวนการต่างๆของโรงเรียนที่ได้ดำเนินการ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.และครูนำผลการสะท้อนปัญหามาร่วมกันพัฒนาระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...ผอ.และครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางความคิด และสะท้อนถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขของโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรนำผลจากการทำ AAR มาพิจารณาร่วมกันเพื่อหาแนวทาง หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในโอกาสต่อไป โดยสถานศึกษาอาจจัดเวทีแสดงหรือนำเสนอผลงานของนักเรียน ครูและ บุคลากรเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดบรรยากาศในทางวิชาการ และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้

...ผู้บริหารสถานศึกษานำผลจากการทำ AAR มาพิจารณาร่วมกันเพื่อหาแนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)ของโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 26 ตุลาคม 2564)

...โรงเรียนมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนการนำเสนอผลงานของครูและนักเรียนในโรงเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้อในโรงเรียนโดยผ่านกระบวนการนำเสนอผลงานที่มีความโดดเด่น ทั้งในเชิงวิชาการและการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

## 6. ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบมอบอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความเห็น ดังนี้

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาในการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากร ที่สามารถจะหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อให้ครู และบุคลากรได้มีโอกาสสัมผัสงานอื่น ๆ ที่สามารถนำความรู้ และประสบการณ์ไปใช้ ไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงานเดิมที่ทำอยู่ซึ่งอาจส่งผลให้ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในงานเพิ่มมากขึ้น

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยมีการสลับหมุนเวียนภาระงานของครูและบุคลากร

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.พิจารณากำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ให้ครูได้สามารถนำความรู้ และประสบการณ์ไปใช้อย่างเต็มที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...ผอ.ควรพิจารณาให้ครู และบุคลากรได้มีโอกาสสัมผัสงานอื่น ๆ นอกเหนือจาก งานเดิมที่ทำอยู่ซึ่งอาจส่งผลให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในงานเพิ่มมากขึ้น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

6.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความไว้วางใจ และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของครู และบุคลากร เมื่อมอบอำนาจแล้วควรให้โอกาสได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ โดยออกเป็นคำสั่ง ของโรงเรียนที่ชัดเจน

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความไว้วางใจ เชื่อมั่นในศักยภาพของครูและบุคลากร ในการปฏิบัติงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรให้โอกาสครูได้แสดงฝีมือในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยออกเป็นคำสั่ง  
ของโรงเรียนที่ชัดเจน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 26 ตุลาคม 2564)

...โรงเรียนควรมีการออกคำสั่งของโรงเรียนในการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจน  
เพื่อให้ครูได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

6.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะเป็นพี่เลี้ยง อำนวยความสะดวก สร้างขวัญ  
และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีโอกาส และเป็นพลังหนุนเสริม  
เมื่อพบปัญหา และอุปสรรค

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะเป็นพี่เลี้ยง เป็นพลังหนุนเสริมครูและบุคลากร  
เมื่อพบปัญหา และอุปสรรค จะได้ร่วมกันแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลาที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.อำนวยความสะดวก สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู  
และบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีโอกาส

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

...ผอ.กำหนดแนวทางการช่วยเหลือให้คำปรึกษาในการทำงานของครู ที่มีความ  
ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 16 ตุลาคม 2564)

6.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ครู และบุคลากรเกิดความสามารถในการทำงาน และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเอง และสถานศึกษา

...ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 20 ตุลาคม 2564)

...ผอ.ควรจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้แก่ครู เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และแก้ปัญหาต่าง ๆ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 17 พฤศจิกายน 2564)

...โรงเรียนควรมีความพร้อมในทุกๆด้านในการทำงาน เพื่อให้ครูเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ตุลาคม 2564)

จากผลการสัมภาษณ์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฯ น่าน ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 14



ตาราง 14 แสดงผลการศึกษานโยบายการสร้างความวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

ข้อคำถาม	แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ
<p><b>1. ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ</b> ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการปฏิบัติงานของครูให้ร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกันกับครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้ครูได้มองเห็นภาพหรือทิศทางของการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างค่านิยม ที่มุ่งเน้นคุณภาพร่วมกัน ร่วมมือกันขับเคลื่อนให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง รวมทั้งเป็นผู้นำในการเสนอแนะรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มาปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ทำท่ายให้ครูหรือบุคลากรได้ใช้ศักยภาพและความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อจัดการกับประเด็นการบริหารคุณภาพที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว</li> <li>5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพแก่ครู และบุคลากร มีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และเทียบเคียงกับโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้นไปในระดับสากล หรือในระดับนานาชาติ เพื่อทำท่ายความสำเร็จของโรงเรียน</li> </ol>

ข้อความ	แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
<p><b>2. ด้านการทำงานเป็นทีม</b></p> <p>ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่มีความเป็นกันเอง อบอุน มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ โดยที่ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ให้กำลังใจซึ่งกันและกันไม่แสดงอาการเบื่อหน่าย และท้อแท้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ไม่มีลับลมคมใน ร่วมกันแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการมอบหมายงานให้กับครูและบุคลากรที่ชัดเจน โดยให้สมาชิกทีมงานทุกคนมีความเข้าใจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับและให้ความสำคัญกับภารกิจหลักของทีมงาน</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรหมั่นตรวจสอบ และทบทวนบทบาทของครูแต่ละคน เพื่อให้ครูและบุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง รวมทั้งได้เรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ว่าทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เป็นต้น</p>

ข้อความ	แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
<p><b>3. ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร</b></p> <p>ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ของตนเองที่ได้จากการพัฒนา มาจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียนได้อย่างไรบ้าง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายให้ครูได้นำเสนอผลงาน นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ จัดสัมมนา หรือมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ที่หลากหลาย สร้างสรรค์ มีการนำสื่อ และนวัตกรรมที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหา ตลอดจนการสื่อสารระหว่างโรงเรียน กับผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอก</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ทุกระดับชั้น และทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมถึงจัดหาสื่อเทคโนโลยีตามความเหมาะสม และเพียงพอ</li> <li>5. สถานศึกษาควรมีระบบและกลไกในการพัฒนาทักษะของบุคลากร รวมทั้งมีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ของครู และบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน</li> </ol>

ข้อความ	แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
<p><b>4. ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ</b></p> <p>ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจให้ผลตอบแทนครูที่มีผลงานอย่างเป็นรูปธรรมให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างไรบ้าง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติในการให้ขวัญและกำลังใจ การให้ผลตอบแทนครูและบุคลากรที่รอบคอบ รัดกุม โดยจัดทำเป็นแนวปฏิบัติให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวปฏิบัติให้มากที่สุด เพื่อทุกคนจะได้ทราบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และถือปฏิบัติตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความซื่อตรง โปร่งใสในการดำเนินงาน และให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือการพิจารณาผลตอบแทนหรือรางวัลต่าง ๆ ที่ครูและบุคลากรจะได้รับอย่างเท่าเทียม</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกกลุ่ม/ฝ่ายงาน เช่น การจัดประชุมสภากาแฟ ศึกษาดูงานมอบของขวัญในวันสำคัญต่าง ๆ ของบุคลากร</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนเวียนตามกลุ่มสาระต่าง ๆ เพื่อนำข้อเสนอแนะ หรือปัญหาต่าง ๆ ที่พบมาพิจารณาในการจัดสวัสดิการ ส่งเสริมพัฒนา หรือการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่</li> </ol>

ข้อความถาม	แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ
<p><b>5. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร</b> ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะนิเทศและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเต็มที่ได้อย่างไรบ้าง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ รวมไปถึงแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยใช้การประชุมในรูปแบบการระดมสมอง เพื่อร่วมกันวางแผนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยนำหลักการประชาธิปไตยมาประยุกต์ใช้</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดกิจกรรมสะท้อนคิดหลังจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ของโรงเรียน ที่เรียกว่า AAR (After Action Review) เพื่อเป็นการสะท้อนคิด ทบทวนกระบวนการทำงาน โดยนำบทเรียนที่ได้จากความสำเร็จ และปัญหาที่เกิดขึ้น มาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรนำผลจากการทำ AAR มาพิจารณาร่วมกันเพื่อหาแนวทาง หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในโอกาสต่อไป โดยจัดเวทีแสดงหรือนำเสนอผลงานของนักเรียน ครู และบุคลากร เป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดบรรยากาศในทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ol>

ข้อความ	แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา...
<p><b>6. ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน</b></p> <p>ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ มอบอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างไรบ้าง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาในการกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร ที่สามารถจะหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อให้ครู และบุคลากรได้มีโอกาสสัมผัสงานอื่น ๆ ที่สามารถนำความรู้ และประสบการณ์ไปใช้ ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ในงานเดิมที่ทำอยู่ซึ่งอาจส่งผลให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในงานเพิ่มมากขึ้น</li> <li>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความไว้วางใจ และมีความเชื่อมั่น ในศักยภาพของครูและบุคลากร เมื่อมอบอำนาจแล้ว ควรให้โอกาสได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ โดยออกเป็นคำสั่งของโรงเรียนที่ชัดเจน</li> <li>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นพี่เลี้ยง อำนวยความสะดวก สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร อย่างสม่ำเสมอเมื่อมีโอกาส และเป็นพลังหนุนเสริมเมื่อพบกับปัญหาและอุปสรรค</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จ</li> </ol>



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน และเพื่อศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน

การวิจัยในครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน จำนวน 306 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางจี้และมอร์แกน โดยแบ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง และครู 276 คน ได้มาจากวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของครู แต่ละโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 6 ด้าน รวมทั้งสิ้น 32 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้โดยการเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ประกอบด้วย 6 ด้าน รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มี การปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการให้ขวัญกำลังใจ อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มี การปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูในโรงเรียน ร่วมกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนร่วมกัน ประชุมวางแผน เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูมีการประสานงาน การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้การพัฒนา ความรู้ ความสามารถของครูในโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ครูสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทำผลงาน ทางวิชาการเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มกำลัง อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผลตอบแทนครู ตามผลงานที่เป็นรูปธรรม โดยยึดถือระเบียบและ แนวปฏิบัติ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของครู ตามโครงสร้างการบริหารงานของแต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของตนเอง อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานัน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีแนวการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชานัน ดังนี้

2.1 ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกันกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน โดยมีแนวทางการบริหารงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมที่เน้นคุณภาพ ยึดหลักธรรมาภิบาล เทียบเคียงกับโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้นไปในระดับสากล อีกทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นผู้นำในการเสนอแนะรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มาปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เน้นการทำงานที่ยึดหยุ่น ส่งเสริมให้ครูหรือบุคลากรได้ใช้ศักยภาพและความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาและบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ

2.2 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่มีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์อย่างจริงจัง และจริงใจ โดยมีการมอบหมายงานให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน และหมั่นทบทวนบทบาทของครูแต่ละคน เพื่อให้ครูและบุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ไม่มีลัทธิลอบคมใน เพื่อให้สามารถแก้ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่หลากหลาย และสร้างสรรค์มีการนำเสนอ และนวัตกรรมที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ รวมถึงจัดหาสื่อเทคโนโลยีตามความเหมาะสมและเพียงพอ นอกจากนี้สถานศึกษาควรมีการวางแผนและพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่เป็นระบบ รวมทั้งมีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ครูและบุคลากร ได้นำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง มาปรับประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและสถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติในการให้ขวัญ และกำลังใจ การให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ของครูและบุคลากรที่รอบคอบรัดกุม ด้วยความยินดีและด้วยความจริงใจ โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวปฏิบัติให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควให้ความสำคัญและส่งเสริมด้านการให้ขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเต็มที่ และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.5 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ รวมไปถึงแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยที่เน้นกระบวนการความเป็นประชาธิปไตย มีการจัดกิจกรรมสะท้อนคิด หลังจากมีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ อีกทั้งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อหาแนวทาง หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของโรงเรียนในโอกาสต่อไป โดยสถานศึกษาอาจจัดเวทีแสดงหรือนำเสนอผลงานของนักเรียน ครูและ บุคลากรเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดบรรยากาศในทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.6 ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเวียนเปลี่ยนงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยที่หมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อให้ครูและบุคลากรได้มีโอกาสสัมผัสงานอื่น ๆ เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ไปใช้และไม่เกิดความเบื่อหน่าย อีกทั้งมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของครูและบุคลากร ได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ โดยออกเป็นคำสั่งของโรงเรียนที่ชัดเจน โดยผู้บริหารสถานศึกษาคอยเป็นพี่เลี้ยงอำนวยความสะดวก สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โดยจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ครู ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากร ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มกำลัง

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวัดนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การศึกษาวัดนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน พบว่า วัดนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา น่าน มีระบบการดำเนินงานที่มีคุณภาพ สามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่บุคลากร จนเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งกำหนดเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นระบบ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555) ที่กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ไว้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา หากองค์กรขาดวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก็ส่งผลให้ขับเคลื่อนการพัฒนาได้ยาก ในทางกลับกันหากองค์กรใดมีวัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็ง การพัฒนาในด้านใดๆ ก็ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย และสอดคล้องกับ ภัทรชัยอนันต์ (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง องค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก



1.1 ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ พบว่า มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีแก่บุคลากรในสถานศึกษา โดยยกย่องและชื่นชมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ ด้วยความยินดีและจริงใจ โดยพิจารณาบุคคลที่จะได้รับการยกย่องและการให้รางวัลอย่างโปร่งใส ชัดเจน จัดทำเป็นแนวปฏิบัติให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวปฏิบัติให้มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร ก็จะมีผลให้ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเกิดคุณภาพตามมา ซึ่งสอดคล้องกับ สุเขตร์ ศรีบุญเรือง (2561) ที่กล่าวว่า การที่บุคลากรได้รับการยกย่องให้รางวัลที่โปร่งใส ชัดเจน หลากหลายตามความสำเร็จของงาน สามารถเป็นตัวบ่งชี้ถึงวัฒนธรรมคุณภาพที่ดีของสถานศึกษาที่มีคุณภาพได้ และสอดคล้องกับ มารยาท แซ่ฮึง (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้กล่าวว่า ในการทำงานทุกคนล้วนต้องการกำลังใจและการได้รับความสำคัญจากผู้อื่น การยกย่องและการให้รางวัลเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งที่จะสื่อให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับนั้นได้ทำสิ่งที่ดีหรือประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ สถานศึกษาที่ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายในการยกย่องครู อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งให้ครู อาจารย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร พบว่า มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร และได้กำหนดแนวทางในการส่งเสริมส่งให้ครูได้มีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ที่หลากหลาย แต่ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะยังขาดการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาครูและบุคลากร ในการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับ มนูญ เศษแอ (2560) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และฝึกอบรมด้านคุณภาพการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากร เป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ กระบวนการ โดยมีการประเมินผลและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับ สุปวีร์ ศรีวินทนาสกุล (2563) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมคุณภาพ



ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เฉลี่ยจากมากไปน้อย 2 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการพัฒนา และด้านการประเมินคุณภาพ

2. ผลการศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 6 ด้าน พบว่า

2.1 ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ พบว่า เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา จากด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกันกับครู หรือบุคลากรในโรงเรียน โดยมีแนวทางการบริหารงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมที่เน้นคุณภาพ ยึดหลักธรรมาภิบาล เทียบเคียงกับโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้นไปในระดับสากล อีกทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จัดลำดับความสำคัญก่อน - หลัง ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นผู้นำในการเสนอแนะรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมาปรับใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เน้นการทำงานที่ยึดหยุ่น ส่งเสริมให้ครูหรือบุคลากรได้ใช้ศักยภาพ และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาและบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าประสงค์ ที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจาก ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จะเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรมีและถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะนำไปสู่คุณภาพของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงตา ราชอาษา (2559) ซึ่งได้กล่าวถึงบทบาท ของภาวะผู้นำคุณภาพในกระบวนการทัศน์ใหม่ว่าเป็นทักษะเฉพาะตัวที่ต้องฝึกฝนจึงจำเป็นต้องพัฒนา บทบาทของผู้นำของแต่ละองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างผู้นำที่ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ศักยภาพ เพื่อนำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงที่ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการบริหารจัดการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำมุ่งจุดประกายเปลี่ยนแปลง ในการจัดการคุณภาพเป็นสำคัญซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลักความสำเร็จ คือ การนำองค์การโดยมุ่งเน้น สร้างพลังขับเคลื่อนการบริหารงานที่เป็นระบบ เอาชนะปัญหา/อุปสรรคการโดยการทำให้ครูไว้วางใจ และการไว้วางใจครู แสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้งและยอมรับทัศนะของทุกฝ่าย

2.2 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา จากด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม ในการทำงานที่มีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ อย่างจริงจัง และจริงใจ โดยมีการมอบหมายงานให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน และหมั่นทบทวนบทบาท

ของครูแต่ละคน เพื่อให้ครูและบุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เพื่อให้สามารถแก้ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สรรพชญ พันธ์ดี (2552) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจะมีลักษณะการทำงานแบบเป็นทีม เนื่องจากการทำงานที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ต้องมีการประสานงานกันที่ดีมีการสื่อสารที่ตรงกัน และสอดคล้องกับ สุเขตร์ ศรีบุญเรือง (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาในการทำงานเป็นทีม (Team Work) จะนำความสำเร็จไปสู่สถานศึกษา โดยที่บุคลากรมารวมกลุ่มกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ร่วมมือกัน ร่วมคิดร่วมทำ ประสานงาน มีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานรวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรอยู่เสมอ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา

2.3 ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร พบว่าเป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ที่หลากหลาย และสร้างสรรค์ มีการนำสื่อ และนวัตกรรมที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ รวมถึงจัดหาสื่อเทคโนโลยีตามความเหมาะสม และเพียงพอ นอกจากนี้สถานศึกษาควรมีการวางแผนและพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่เป็นระบบ รวมทั้งมีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ครูและบุคลากร ได้นำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง มาปรับประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและสถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ สรรพชญ พันธ์ดี (2552) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทักษะของบุคลากรควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอยู่เป็นประจำ การดำเนินงานที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะฝีมือหรือความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดี หากไม่แล้วแม้ว่าบุคลากรผู้นั้นจะมีความตั้งใจที่อยากจะปฏิบัติงานก็ไม่สามารถที่จะกระทำได้ เนื่องมาจากความไม่พร้อมด้านทักษะฝีมือ หรือความรู้นั่นเอง และสอดคล้องกับ สุธีรัตน์ อริเดช (2557) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ได้แก่ การที่ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพในสถานศึกษา โดยพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน เพื่อให้ บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง มีการนำผลจาก

การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพการศึกษาต่อไป

2.4 ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ พบว่าเป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงที่สุด ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแนวปฏิบัติในการให้ขวัญ และกำลังใจ การให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ของครู และบุคลากรที่รอบคอบ รัดกุม ด้วยความยินดีและด้วยความจริงใจ โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวปฏิบัติให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญและส่งเสริมด้านการให้ขวัญและกำลังใจของครู และบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเต็มที่ และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ วิชुरย์ สิมะโชคดี (2550) ที่กล่าวถึงการให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรว่า ผู้บริหารควรแสดงว่าเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยมอบสิ่งพิเศษให้ทั้งที่สัมผัสได้ เช่น เงิน สิ่งของ และสัมผัสไม่ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การสรรเสริญ แก่บุคลากรที่ได้รับการยอมรับในประสิทธิภาพของการทำงาน ความพยายาม และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ที่สมควรได้รับอย่างเต็มที่ เพื่อตอบแทน สร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจของบุคลากร และสอดคล้องกับ รัตนภรณ์ ฤทธิรงค์ (2557) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สตุล ที่พบว่าแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตุล คือ การที่ผู้บริหารได้ตั้งเป้าหมายองค์กรร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายการทำงานเน้นคุณภาพงาน มากกว่าปริมาณงาน การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร พบว่า เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา จากด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ รวมไปถึงแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดกิจกรรมสะท้อนคิด หลังจากมีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่าง ๆ อีกทั้งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อหาแนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของโรงเรียนในโอกาสต่อไป โดยสถานศึกษาอาจจัดเวทีแสดงหรือนำเสนอผลงานของนักเรียน ครู และ บุคลากรเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดบรรยากาศในทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจาก หากบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและผูกพัน รวมทั้งรู้สึกเป็นเจ้าของ

ซึ่งจะทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ที่กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษานอกจากจะเป็นบทบาทของผู้บริหารแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนจะเป็นส่วนช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับ และสอดคล้องกับ จีระพงษ์ หอมสุวรรณ (2556) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องประสานทำความเข้าใจและเรียนรู้ที่จะจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยคณะผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับตนเองหรือการเป็นผู้นำคนเดียว (One - Man Show) มาเป็นการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กรเพราะจะเป็นวิธีการในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร

2.6 ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน พบว่า เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา จากด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยที่หมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อให้ครู และบุคลากรได้มีโอกาสสัมผัสงานอื่น ๆ เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ไปใช้ อีกทั้งมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของครู และบุคลากร ได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาคอยเป็นที่เล็ง อำนวยความสะดวก สร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร โดยจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ครู ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มกำลัง ซึ่งสอดคล้องกับ กมลวรรณ วรรณธนะ (2560) ที่กล่าวว่า การมอบอำนาจแก่บุคลากร ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของ กระบวนการดำเนินงานของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ที่ผู้บริหารต้องมอบอำนาจแก่บุคลากรเพื่อช่วยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2550) ที่ทำวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา พบว่า การกำหนดหน้าที่และมอบอำนาจในการทำงานอย่างชัดเจนถูกต้อง โดยที่ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง เป็นการสร้างพลังสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน



### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ มีข้อเสนอแนะดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ด้านให้ขวัญกำลังใจ มีระดับการปฏิบัติสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการจัดประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยน ถึงประเด็นปัญหาในด้านการให้ขวัญและกำลังใจ รวมถึงแนวทางส่งเสริมการให้ขวัญกำลังใจครูและบุคลากรในรูปแบบอื่น ๆ เพิ่มเติมจากที่เคยกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ

2. จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร มีระดับการปฏิบัติต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากร เข้ารับการอบรมและพัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถของตนเอง เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานและการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. จากผลการวิจัย พบว่า แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้มีความอบอุ่น มีความกระตือรือร้น เป็นกันเอง โดยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเห็นความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เป็นผู้กระตุ้นความกระตือรือร้น และตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

2. ควรศึกษากลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยพระนคร



## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ วรรณธำ. (2560). การมอบอำนาจบุคลากร: เครื่องมือทางการบริหารของผู้นำ  
เชิงวิสัยทัศน์. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 15(1), 43.
- กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์. (2557). องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2562). พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร.  
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- เกษม วัฒนชัย. (2543). สถาบันที่เข้มแข็งมั่นคง. วารสาร มฉก. วิชาการ, 43(4), 24.
- จีระพงษ์ หอมสุวรรณ. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร,  
5(1), 39-40.
- เจษฎา นกน้อย. (2560). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2557). วัฒนธรรมคุณภาพ : สร้างคน สร้างชาติ.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)  
ณัฐกร รักษ์ธรรม. (2558). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้.  
วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 1(1), 103-110.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดวงดาว บุญกอง. (2553). วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ดวงตา ราชอาณาจักร. (2559). บทบาทของผู้บริหารในกระบวนการพัฒนา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต).  
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ทัน ไทรงาม. (2560). องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออก  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- นราวัลย์ สุรงค์สุริยกุล. (2555). รูปแบบการบริหารจัดการโดยรวมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

- นิจฉัย ชาตีสวนชม. (2552). *การลดข้อบกพร่องสี่พิมพ์ไม่ตรงมาตรฐานโดยการปรับเปลี่ยน  
วัฒนธรรมคุณภาพ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าธนบุรี.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2557). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2550). *จิตวิทยาการประชุม*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2560). *การจัดการสมัยใหม่ Modern management*.  
กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปัทมพร ทองอ่อน. (2560). พฤติกรรมองค์กร Organizational Behaviors.  
*วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 2(1), 280.
- พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พุทธศักราช 2553. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนที่ 69 ก  
ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2553.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์กรและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ธิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- มนูญ เศษแอ. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษารางวัล  
พระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.  
*วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 28(2), 23-33.
- มานิต บุญประเสริฐ, และคณะ. (2546). *รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*.  
กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.
- มารยาท แซ่อึ้ง. (2552). *การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับ  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร  
และปริมณฑล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รัตนภรณ์ ฤทธิรงค์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสตูล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).  
สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2560). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2563). *จิตวิทยาองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย สุกุโรจนประวัตติ. (2553). การประกันคุณภาพการศึกษา วัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา.  
*วารสารรามคำแหง*, 27(4), 18-129.

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). *พัฒนาของนโยบายคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ดา คำโส, ชัยยุทธ ศิริสุทธิ, และสุธรรม ธรรมทัศน์านนท์. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 11(1), 170-182.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมคิด บางโม. (2562). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมคิด สกฤตสถาปัตยกรรม. (2562). กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มจร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 8(1), 277-293.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2550). วัฒนธรรมการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา. *วารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู*, 2(1), 94-97.
- สรพรเพชญ พันธ์ดี. (2552). *การบริหารคุณภาพ Quality management*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2549). *สังคมวิทยาองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเชตร์ ศรีบุญเรือง. (2561). *การพัฒนาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา* สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุธารัตน์ ทองเหลือ. (2559). *คุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุธีรัตน์ อริเดช. (2557). ยุทธศาสตร์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ. *วารสารราชพฤกษ์*, 12(2). 30-37.

- สุปวีร์ ศรีวันทนาสกุล. (2563). การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 8(1), 118-133.
- สุมนทิพย์ สามีภักดี. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การกับพฤติกรรมที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานและระดับความสุขของพนักงาน: กรณีศึกษา พนักงานในบริษัทในพื้นที่แขวงสลิสม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพล จันตะคาด. (2558). รูปแบบการส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์).  
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุรยุทธ บุญมาทัด. (2562). วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 : ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ*, 6(2), 47-59.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ. (2563). *แผนการปฏิบัติการปีงบประมาณ 2563- 2565*. น่าน: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ.
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2544). *กรอบและทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2555). *บันทึก สมศ. 2555: แผนกลยุทธ์สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา*. (องค์การมหาชน). ฉบับที่ 2. ประจำปีงบประมาณ 2554-2558.
- อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ. (2543). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Batten, J.D. (1992). *Building a Total Quality Culture*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- Goetsch, D.L. and Davis S.B. (2000). *Quality management: Introduction to total Quality management for production, processing, and service*. Third Edition. New York: Prentice Hall.
- Goetsch, D.L. and Davis S.B. (2001). *Total Quality Handbook*. New Jersey: Prentice Hall.

- Goetsch and Davis S.B. (2003). *Quality management: Introduction to management for production, processing, and service*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gordon, J.R. (1996). *Organization behavior: A diagnostic approach (5" ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gryna, F.M. (2001). *Quality planning and analysis: From product development Through use (4" ed.)*. Singapore: McGraw-Hill.
- Juran, J. M., and Gryna F. M. (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use*. 3d ed. New York: McGraw-Hill.
- Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2007). *Effective Leadership*. (3rd ed.). Canada: ThomsonSouth-Western.
- Tower Perrin. (2009). *Building a quality-focused culture*. [Online]. September. Available from, <http://www.towersperin.com/tp/getwebcachedoc?country=gbr&webc=-HRS/GBR/2008/200805/CaseStudy> May08 QUALITYFOCUSED CULTURE Manufacturing final.pdf. [2021, October 18]



ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย**

**รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไข แบบสอบถามการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. นายเสรี พิมพ์มาศ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
3. นายอรรถพล ศิริมูล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
อำนาจ

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณชาติ ประธานหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต  
และปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัย  
พะเยา
2. นางโสภา ชนวนัน รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ
3. ดร.ภารดี ผางสง่า ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม จังหวัดกรุงเทพมหานคร
4. นายสมเพชร งามธนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีน่าน จังหวัดน่าน
5. ดร.กนกดาว เดชก้อง รองผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี จังหวัดพิษณุโลก

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



แบบสอบถามการวิจัย

การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ โดยมี ดร.สฤพร เขาวนชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้น และขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

นายสิงห์วัฒน์ สารถ้อย  
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ซึ่งตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียน

ครู

### ตอนที่ 2 การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่า ตามความคิดเห็นของท่านโรงเรียนของท่านมีการปฏิบัติวัฒนธรรมคุณภาพในประเด็นดังกล่าวอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นนั้น ๆ  
เกณฑ์พิจารณา คือ

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน					
2	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับบริบทโรงเรียนในปัจจุบัน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูในโรงเรียน ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูในโรงเรียน ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน					
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>						
6	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนร่วมกันประชุมวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย จนประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ					
8	ผู้บริหารและครูมีการประสานงาน การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของครูในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน					
10	ครูในโรงเรียนสามารถช่วยเหลือ ฟังพินิจซึ่งกันและกัน ในการแก้ไขปัญหาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จ					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนช่วยเหลือ ฟังพินิจซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน					

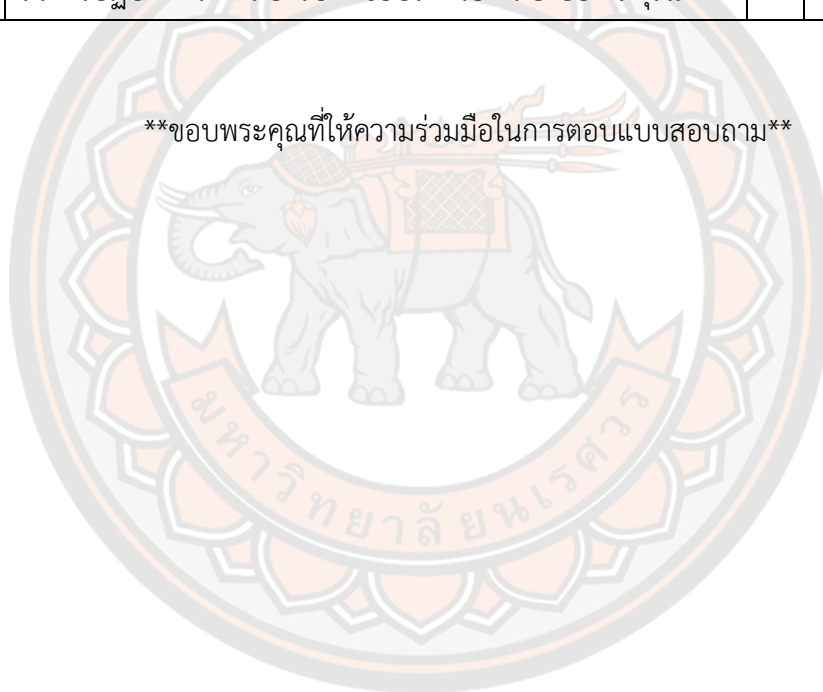
ข้อ	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนร่วมกันปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จของทีมโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ					
<b>ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร</b>						
13	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้การพัฒนาความรู้ ความสามารถของครูในโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
14	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้รับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างรอบด้าน					
15	ครูสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตามการผลการปฏิบัติงานของครูที่เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมและโครงการที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน					
<b>ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ</b>						
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทำผลงานทางวิชาการเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มกำลัง					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผลตอบแทนครู ตามผลงานที่เป็นรูปธรรม โดยยึดถือระเบียบและแนวปฏิบัติ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา					
20	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชมเชย มอบรางวัลแก่ครูและนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา...	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
21	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ครูได้รับสวัสดิการและความช่วยเหลือ ในกรณีที่ มีความจำเป็นตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู แสดงออกถึงความยินดี และภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน					
<b>ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร</b>						
23	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น ในการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจ การดำเนินงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
25	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการ นิเทศและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการปฏิบัติงานของโรงเรียน หลากหลายช่องทาง					
<b>ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน</b>						
28	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานของครู ตามโครงสร้างการบริหารงานของ แต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจน					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะเรื่อง ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานของ โรงเรียน ในรูปแบบของคณะกรรมการ					



ข้อ	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
30	ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของตนเอง					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูใช้ดุลยพินิจตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพ					

\*\*ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม\*\*





## แบบสัมภาษณ์

### แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ โดยมี ดร.สธิรพร เขาวนชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  2. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ
  3. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน
    - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
    - ตอนที่ 2 แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจ
- ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้

นายสิงห์วัฒน์ สารถ้อย  
 นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล .....

ตำแหน่ง .....

สังกัด .....

ประสบการณ์การทำงาน .....

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์ .....

เวลา ..... สถานที่ .....

หมายเลขโทรศัพท์ .....

### ตอนที่ 2 แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในประเด็นต่อไปนี้

#### 1. ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ

ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการปฏิบัติงานของครูให้ร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง ( $\bar{X} = 3.96$ )

.....

.....

.....

#### 2. ด้านการทำงานเป็นทีม

ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ( $\bar{X} = 4.07$ )

.....

.....

.....

### 3. ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร

ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ของตนเองที่ได้จากการพัฒนา มาจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียนได้อย่างไรบ้าง ( $\bar{X} = 3.97$ )

.....

.....

.....

### 4. ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ

ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจ ให้ผลตอบแทนครูที่มีผลงานอย่างเป็นรูปธรรมให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างไรบ้าง ( $\bar{X} = 4.07$ )

.....

.....

.....

### 5. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ นิเทศและติดตาม การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเต็มที่ได้อย่างไรบ้าง ( $\bar{X} = 4.05$ )

.....

.....

.....

### 6. ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน

ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ มอบอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของตนเองอย่างไรบ้าง ( $\bar{X} = 4.02$ )

.....

.....

.....

## ภาคผนวก ค ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อ	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตอน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ</b>							
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการ บริหารจัดการโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการ บริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษา มีความเป็นไปได้ สอดคล้อง กับบริบทโรงเรียนในปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแนว ทางการบริหารจัดการโรงเรียนไว้อย่างเป็น ระบบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจ ให้ครูในโรงเรียน ร่วมกันปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ครูในโรงเรียน ทั้งในด้านการ ปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตอน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>							
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน ร่วมกันประชุมวางแผน เพื่อกำหนดแนว ทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน ร่วมมือกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมาย จนประสบความสำเร็จอย่างมี คุณภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารและครูมีการประสานงาน การ ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียน อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของครูในโรงเรียน ไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10.	ครูในโรงเรียนสามารถช่วยเหลือ พี่พ อาศัยซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหา ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจน ประสบความสำเร็จ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน ช่วยเหลือ พี่พอาศัยซึ่งกันและกัน แก้ไข ปัญหาปัญหาและอุปสรรคในการ ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้



ข้อ	การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน ร่วมกันปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จของ ทีมโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน เป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร</b>							
13.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้การพัฒนา ความรู้ ความสามารถของครูในโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้ ครูในโรงเรียน ได้รับการอบรม เพื่อพัฒนา ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ของตนเองอย่างรอบด้าน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15.	ครูสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดย มุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม การผลการปฏิบัติงานของครูที่เข้ารับการ อบรมพัฒนาความรู้ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัด กิจกรรมและโครงการที่ส่งเสริมการพัฒนา ผู้เรียนอย่างรอบด้าน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการให้ขวัญและกำลังใจ</b>							
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูทำ ผลงานทางวิชาการเพื่อความ เจริญก้าวหน้าอย่างเต็มกำลัง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผลตอบแทนครู ตามผลงานที่เป็นรูปธรรม โดยยึดถือ ระเบียบและแนวปฏิบัติ ของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชมเชย มอบ รางวัลแก่ครูและนักเรียนที่สร้างชื่อเสียง ให้แก่โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ครูได้รับ สวัสดิการและความช่วยเหลือในกรณีที่มี ความจำเป็นตามความเหมาะสมอย่าง สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู แสดงออกถึง ความยินดีและภาคภูมิใจในความสำเร็จ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร</b>							
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วน ร่วมเสนอความคิดเห็นในการวางแผนการ ดำเนินงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25.	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ในการใช้ทรัพยากรต่างๆในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติงานของโรงเรียนหลากหลายช่องทาง	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>ด้านการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน</b>							
28.	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของครู ตามโครงสร้างการบริหารงานของแต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
29.	ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ ตนเองได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
30.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูที่มี ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ได้มี ส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานของ โรงเรียน ในรูปแบบของคณะกรรมการ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเลือก ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับ ความรู้ และความสามารถของตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูใช้ ดุลยพินิจตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ ตนเองรับผิดชอบได้ด้วยตนเองอย่างมี คุณภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (try out) ของแบบสอบถามวัดนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา...

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	32

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นายสิงห์วัฒน์ สารถ้อย
วัน เดือน ปี เกิด	26 สิงหาคม 2535
ที่อยู่ปัจจุบัน	159 ม.1 ต.ไหล่น่าน อ.เวียงสา จ.น่าน 55110
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสตรีศรีน่าน อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาน่าน.
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู
ประวัติการศึกษา	
ผลงานตีพิมพ์	สิงห์วัฒน์ สารถ้อย, และสฤติพร เขาวนชัย. (2564). องค์ประกอบของ วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา น่าน. การเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่1. (914-919)
	สิงห์วัฒน์ สารถ้อย, และสฤติพร เขาวนชัย. (2565). การศึกษาวัฒนธรรม คุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา น่าน. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 12(3), (อยู่ระหว่างการ ตีพิมพ์)