



การพัฒนารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

The development of a Quality Management Culture model for high schools

นาย ยิ่งยง นันทวณิชชากร
โรงเรียนทุ่งไผ่พิทยาราชมังกลา

บทคัดย่อ

การพัฒนาแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา สภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อพัฒนาแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา การดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา และองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม โดยการสุ่มหลายวิธี จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดให้มีโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกจังหวัด และสุ่มเลือก จังหวัดละ 3 โรงเรียน ให้มีโรงเรียนขนาดเล็ก กลางและใหญ่ รวมทั้งสิ้นจำนวน 60 โรงเรียน กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 10 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 1 คน 2) รองผู้อำนวยการ 1 คน 3) หัวหน้ากลุ่มสาระและหัวหน้างาน 6 คน และ 4) ครูผู้สอน 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 600 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.99 ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ด้วยการร่างรูปแบบจากผู้วิจัยและประชุมระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบด้วยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ผลการวิจัย ปรากฏว่า ผลการศึกษาภาพรวมของสภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพการณ์วัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ และครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีการมุ่งเน้นลูกค้า ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผลการพัฒนาแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียน พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำคุณภาพ ประกอบด้วย ประเด็นย่อย 7 ประเด็นคือ มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และความรู้ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามพันธกิจ มีเป้าหมายเชิงรุก การขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง มีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของคุณภาพ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์กร และการให้ความสำคัญกับลูกค้า 2) การทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ประเด็นย่อย 3 ประเด็นคือ ระบบงาน การศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาครูและบุคลากร และความพึงพอใจและความพึงพอใจของครูและบุคลากร 4) การมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย ประเด็นย่อย 2 ประเด็นคือ ความรู้เกี่ยวกับนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการและความคาดหวังของสังคม และความสัมพันธ์



และความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5) การประกันคุณภาพการศึกษา และ 6) การปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้อง
กันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้
การบริหารเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพได้จริงในโรงเรียน
มัธยมศึกษา

Abstract

This research and development aimed to assess the situation of a Quality Management Culture and to develop a Quality Management Culture model for high schools. There were three phases of research: (1) to assess a Quality Management Culture situation and identify the components contributing of a Quality Management Culture in high schools, (2) to develop a Quality Management Culture model and (3) to approve the model by using connoisseurship (9 experts). Multi-stage sampling was used to recruit high schools in the northeast of Thailand. Three schools were selected per one province within small, medium and large school size. There were totally 60 schools with 10 participants (1 director, 1 vice director, 6 subject principle and 2 teachers) from each school voluntary participated in this study. Self-administered survey was used to gathering participants' opinion toward a Quality Management Culture. Its reliability = 0.99.

Findings revealed that the average score of opinion toward a Quality Management Culture in high schools was at high level. There were six components of a Quality Management Culture model. 1) Leadership qualities composed of seven strategies: organizational vision and commitment,

enthusiasm for the mission, active goal setting, empowerment movement, and communication of quality values, organizational modification, and focusing on customers. 2) Teamwork. 3) Human resource development composed of three components: working system, learning and training among staff and staff's satisfaction. 4) Focusing on customers composed of two issues: students' and stake holders' knowledge, social expectation and relationship between students' satisfaction and stake holders. 5) Quality assurance in education. 6) Continuous improvement. Moreover, experts agreed that the developed model was applicable for school management in order to promote a Quality Management Culture in high school.

บทนำ

การจัดการศึกษาของประเทศไทยที่ผ่านมา ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง ทั้งในด้าน ปริมาณและคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันก็มีปัญหาบางประการ ที่สะสมอยู่ เช่น ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้จบการศึกษาในแต่ละระดับยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนา คุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ของสังคมตามกระแสโลกาภิวัตน์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ กระบวนการเรียนการสอนยังเน้น การท่องจำมากกว่าใช้ทักษะ มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้น้อย เป็นต้น (กระทรวง ศึกษาธิการ, 2542) และเมื่อพิจารณาสภาพการดำเนินงานของโรงเรียน ตามบทบาทหน้าที่ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดแล้ว พบว่า ในปัจจุบันโรงเรียนยังไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ ผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ได้ อีกทั้งยังไม่สามารถนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ อย่างแท้จริง ทั้งนี้เป็นผลมาจากกระบวนการบริหารของ โรงเรียน อันเกิดจากการปฏิรูปการศึกษาที่จะพยายาม



ยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งผลการดำเนินงานในการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าวได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่งเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น โรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีความล่าช้าอยู่ ซึ่งส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติ ในด้านการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบกับศักยภาพของคนไทยกับประเทศอื่น ๆ ก็ยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ จากการศึกษาของ IMD (International Institute for Management Development) ได้จัดอันดับความสามารถในการแข่งขันกับระดับนานาชาติแล้วในปี 2553 พบว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 47 จากจำนวน 58 ประเทศ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาจากตัวบ่งชี้ในโครงสร้างพื้นฐานของระดับประเทศแล้ว ยังพบว่าด้านการศึกษาอยู่ในระดับห่างไกลจากประเทศเพื่อนบ้านมากโดยเฉพาะสิงคโปร์และมาเลเซีย (World competitiveness Yearbook [Online])

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาที่กำหนด โดยเฉพาะการใช้องค์ประกอบด้านต่าง ๆ ในการบริหารงานที่ส่งผลถึงคุณภาพของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยที่ Sergiovanni (1991) ได้ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การเป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพนั้น คือคุณภาพของการบริหารโรงเรียน ส่วน Baskett and Miklos (1992) ได้ให้ความเห็นว่าบทบาทของการบริหารโรงเรียนมีผลต่อการสร้างคุณภาพของโรงเรียน ในการบริหารกิจการของโรงเรียนนั้น สิ่งที่มีความสำคัญในการที่จะนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารของโรงเรียนจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวและส่งผลถึงควมมีคุณภาพหรือไม่มีคุณภาพของสถานศึกษา (วันเพ็ญ

เจริญแพทย์, 2545) ปัจจัยที่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จก็คือวัฒนธรรมการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากระบบพื้นฐานเดิมได้หลอหลอม กล่อมเกลา และสร้างค่านิยมในแต่ละองค์กรและแต่ละพื้นที่แตกต่างกัน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการคิดก็แตกต่างกัน การเปิดรับและปรับตัวให้เข้ากับระบบใหม่ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน (Share Vision & Share Value) (มารยาท แซ่อึ้ง, 2552)

การมุ่งสู่ระบบคุณภาพ จึงมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายคุณภาพพื้นฐานคือ การดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า การสร้างปรัชญาที่รับรู้ต่อจุดเน้นขององค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการยอมรับในจรรยาบรรณของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ และมีผลต่อพฤติกรรมในการดำเนินงานวัฒนธรรมการทำงานที่ได้รับการยอมรับในทุกวงการ คือ วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) (Omachonu & Ross, 1995 ; Besterfield, et al. 1999 ; Oakland, 2000 ; Goetsch & Davis, 2001) วัฒนธรรมคุณภาพเป็นคุณลักษณะที่สามารถบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาขึ้นได้ วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดรูปแบบในการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมคุณภาพเป็นแนวทางการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Yorke, 2002) และองค์กรที่มุ่งประสิทธิผลของงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของตนไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Viljoen and Van Waveren, 2008)

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจากการศึกษาของนักการศึกษาหลายท่าน ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) ความมุ่งมั่นของผู้นำ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 4) การจัดการทรัพยากรเพื่อการสนับสนุน 5) การรับรู้และการยอมรับความไว้วางใจ 6) การสร้าง



ทีมงานและ 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Oakland, 2000) องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพในลักษณะของพฤติกรรมองค์การที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การเกิดวัฒนธรรมคุณภาพใน 5 ประการได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายคุณภาพและการวัดผลในทุกระดับ 2) ภาวะผู้นำที่แสดงอย่างเด่นชัดในการจัดการคุณภาพ 3) การพัฒนาตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร 4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 5) การให้การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Watson & Gryna, 2001) และการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็งจำเป็นต้องมีปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายคุณภาพที่ชัดเจน 2) การมุ่งความพึงพอใจของลูกค้า 3) การให้การยอมรับและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมคุณภาพ 4) ภาวะผู้นำที่มีบทบาทต่อการปรับเปลี่ยนคุณภาพ และ 5) การสร้างทีมงานคุณภาพโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Kelemen, 2003 : 127-136) เป็นต้น

การจัดการศึกษา ผู้ที่รับผิดชอบทั้งครูและผู้บริหารจะมุ่งพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา จึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ เพื่อคุณภาพของการทำงานผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นศรัทธา และมีความพึงพอใจ ได้ผลผลิตตรงตามความต้องการและความคาดหวังของสังคม ในการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพทางการศึกษา เมื่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษามีความตระหนักและเห็นความสำคัญนำวัฒนธรรมคุณภาพมาใช้เป็นแนวการปฏิบัติงาน จะทำให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติได้ รวมทั้งการนำไปสู่การสร้างเสริมความเข้มแข็งในระบบอื่นๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาคุณภาพจึงถือเป็นภารกิจที่ทุกหน่วยงานทางการศึกษายึดเป็นนโยบายที่ต้องเร่งดำเนินการและพยายามที่จะพัฒนา โดยมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงกับเศรษฐกิจและสังคม แต่จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียน/สถานศึกษาทุกระดับของประเทศไทยอาจจัดว่ายังขาด

วัฒนธรรมของการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และละเลยความละเอียดถี่ถ้วนในการเก็บรักษาข้อมูล ขาดการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในสถานศึกษา ทำให้ไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงงานการศึกษาของตนสู่เป้าหมายได้ (กมลสุดประเสริฐ, 2543) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียนทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรมและขีดความสามารถด้านสมรรถนะในการแข่งขัน (core competency) ระดับนานาชาติต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาและองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 60 โรงเรียน และได้มาโดยการสุ่มหลายวิธี (Multi - Stage Sampling) กำหนดให้มีโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกจังหวัด และสุ่มเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดให้มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก กลางและใหญ่ จังหวัดละ 3 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 60 โรงเรียน กำหนดกลุ่ม



ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 10 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 1 คน 2) รองผู้อำนวยการ 1 คน 3) หัวหน้ากลุ่มสาระคน และหัวหน้างาน 6 คน และ 4) ครูผู้สอน 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 600 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.99

การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยการจัดทำกรอบร่างรูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพ และประชุมระดมความคิดเห็น (Brain Storming) กับผู้อำนวยการเขตการศึกษา รองผู้อำนวยการเขตการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 9 ท่าน ปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะความเป็นไปได้จากการระดมความคิดเห็น (Brain Storming) ให้มีความสมบูรณ์ และนำไปใช้ได้จริง

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียน

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษากระทำโดยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อการวิพากษ์รูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดทำขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน นำผลจากการวิพากษ์รูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สภาพการณ์วัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน และความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างทีมงาน และน้อยที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ส่วนความคิดเห็นของครู โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีสภาพการณ์วัฒนธรรมคุณภาพอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีคือ ด้านการสร้างทีมงานค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ และน้อยที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เมื่อพิจารณาในรายด้าน ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนในด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.38$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ($\bar{x} = 5.00$) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการสร้างพันธมิตรจากฝ่ายต่างๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน ($\bar{x} = 3.65$) ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระหัวหน้างานด้าน



ประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูเพื่องานด้านคุณภาพได้อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.81$) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบจุดบกพร่องในระบอบอย่างต่อเนื่องหาทางปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.74$) สำหรับความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร ($\bar{x} = 4.73$) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการสร้างพันธมิตรจากฝ่ายต่างๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐและภาคเอกชน ($\bar{x} = 3.76$)

ด้านการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.24$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีคำแนะนำให้กับทีมงานเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับพื้นฐาน และกำหนดแนวทางการทำงานอย่างมีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.67$) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีความเชื่อใจและไว้วางใจครูในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ทุกคนมีการยอมรับนับถือกันให้เกิดเกียรติซึ่งกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานคุณภาพ ($\bar{x} = 3.83$) ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.79$) และน้อยที่สุดคือ ทีมงานมีการประชุมงานคุณภาพ ปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่างๆ พิจารณาผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.73$) สำหรับความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$) และเมื่อพิจารณา

รายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ และจูงใจให้ครูร่วมกันทำงานคุณภาพได้เป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.59$) และน้อยที่สุดคือ ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ วางแผนงานและแก้ปัญหาด้านคุณภาพ ($\bar{x} = 3.96$)

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีการวิเคราะห์งาน ความรู้และความสามารถของครูเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ($\bar{x} = 4.78$) และน้อยที่สุดคือ มีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล ($\bar{x} = 3.65$) ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 4.62$) และน้อยที่สุดคือ มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลังผ่านการฝึกอบรม ($\bar{x} = 3.51$) ในขณะที่ความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ให้โอกาสครูเสนอมุมมองในการพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 4.79$) และน้อยที่สุดคือ มีระบบการประเมินความรู้และทักษะที่ได้จากการศึกษาอบรม นำไปใช้ประโยชน์และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของครู ($\bar{x} = 3.42$)

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.05$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีการตรวจสอบ อำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ สำหรับนักเรียน ($\bar{x} = 4.50$) และน้อยที่สุดคือ ใช้กลวิธีที่หลากหลายในการวิเคราะห์และคาดการณ์



ถึงความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของนักเรียนในอนาคต ($\bar{x} = 3.67$) ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีระบบในการสำรวจเพื่อจำแนกนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีลักษณะเฉพาะและความต้องการที่แตกต่างกัน (เช่น ความสนใจในวิชาชีพ รูปแบบการเรียนรู้ สภาพความเป็นอยู่และรายได้ของครอบครัว) ($\bar{x} = 4.39$) และน้อยที่สุดคือ มีโลกที่มีประสิทธิภาพในการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x} = 3.56$) สำหรับความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีการตรวจสอบอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ สำหรับนักเรียน ($\bar{x} = 4.28$) และน้อยที่สุดคือ ใช้กลวิธีที่หลากหลายในการวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของนักเรียนในอนาคต ($\bar{x} = 3.75$)

ด้านการประกันคุณภาพในกระบวนการทั้งองค์กร ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ จัดระบบการบริหารภายในสถานศึกษาโดยมีโครงสร้างการบริหารและการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน ($\bar{x} = 4.65$) และน้อยที่สุดคือ มีการวางแผนการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่มาจากบุคลากรหลายฝ่าย ($\bar{x} = 3.75$) ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ($\bar{x} = 4.55$) และน้อยที่สุดคือ มีการให้บริการ

สารสนเทศที่สะดวกรวดเร็วทันต่อการใช้งานและสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ($\bar{x} = 3.68$) สำหรับความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ จัดระบบการบริหารภายในสถานศึกษาโดยมีโครงสร้างการบริหารและการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน ($\bar{x} = 4.81$) และน้อยที่สุดคือ มีการวิเคราะห์สรุปผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาและรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x} = 3.52$)

ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ และครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยมีผู้รับผิดชอบที่มาจากทุกฝ่ายชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ($\bar{x} = 4.83$) และน้อยที่สุดคือ มีการปรับปรุง พัฒนากิจกรรม/โครงการที่เป็นจุดอ่อน/จุดแข็งให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.70$) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน และการนำเทคนิคและวิธีการใหม่ที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาทุกกิจกรรม/โครงการให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ ($\bar{x} = 3.70$) ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามความคิดเห็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

รูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยร่างขึ้น และปรับปรุงให้สมบูรณ์ด้วยการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 9 คน มีรายละเอียด ดังนี้

รูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย



1. ภาวะผู้นำคุณภาพ ประกอบด้วย ประเด็นย่อย 7 ประเด็นคือ 1) มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และความมุ่งมั่น จำนวน 8 ข้อ 2) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามพันธกิจ จำนวน 9 ข้อ 3) มีเป้าหมายเชิงรุก จำนวน 10 ข้อ 4) การขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง จำนวน 8 ข้อ 5) มีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของคุณภาพ จำนวน 8 ข้อ 6) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์กร จำนวน 14 ข้อ และ 7) การให้ความสำคัญกับลูกค้า จำนวน 6 ข้อ

2. การทำงานเป็นทีม จำนวน 17 ข้อ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ประเด็นย่อย 3 ประเด็นคือ 1) ระบบงาน จำนวน 10 ข้อ 2) การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาครูและบุคลากร จำนวน 9 ข้อ และ 3) ความพึงพอใจและความพึงพอใจของครูและบุคลากร จำนวน 5 ข้อ

4. การมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย ประเด็นย่อย 2 ประเด็นคือ 1) ความรู้เกี่ยวกับนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการและความคาดหวังของสังคม จำนวน 6 ข้อ และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 14 ข้อ

5. การประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 16 ข้อ

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหาร วัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียน

ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียน ปรากฏว่า

รูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียน ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำคุณภาพ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. การมุ่งเน้นลูกค้า 5. การประกันคุณภาพการศึกษา และ 6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ผ่านการประชุมอย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิพากษ์วัฒนธรรมองค์กรที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

การอภิปรายผล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การบริหาร วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สภาพการณ์วัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน และความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างทีมงาน และน้อยที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ส่วนความคิดเห็นของครู โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีสภาพการณ์ วัฒนธรรมคุณภาพอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างทีมงาน รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ และน้อยที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เมื่อพิจารณาในรายด้าน ปรากฏว่า

ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบว่ามีความแตกต่างระหว่างความเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน กับรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่า ประเด็นผู้บริหารมีการสร้างพันธมิตรจากฝ่ายต่างๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐและภาคเอกชน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (จามจุรี จำเมือง, 2548) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่างๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรจากฝ่ายต่างๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระหัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ มีความคิดเห็นว่า ประเด็นผู้บริหารมีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบจุดบกพร่องในระบบอย่างต่อเนื่อง



หาทางปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด ของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ การบริหารงาน ควรติดตามประเมินความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น

ด้านการสร้างทีมงาน พบว่ามี ความแตกต่าง ระหว่างความเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน กับรอง ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระหัวหน้างาน ด้าน ประกันคุณภาพ และครูผู้สอน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีความคิดเห็นที่ ประเด็น ผู้บริหารมีความเชื่อใจและ ไว้วางใจครูในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ทุกคนมีการ ยอมรับนับถือกันให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์ ที่ดีต่อกันในการทำงานคุณภาพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระหัวหน้างาน ด้านประกันคุณภาพมีความคิดเห็นที่ ประเด็น ทีมงาน มีการประชุมงานคุณภาพ ปรึกษาหารือกันในรูปแบบ ต่างๆ พิจารณาผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นที่ ประเด็นครูได้มีส่วนร่วมในการ ทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ ด้านคุณภาพ วางแผนงานและแก้ปัญหาด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำ ครูใหญ่ของฮ่องกง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ, 2543) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมี คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ควรร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามี ความแตกต่างระหว่างความเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน กับรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระหัวหน้างาน ด้านประกันคุณภาพ และครูผู้สอน คือ ผู้อำนวยการ วิทยาลัยมีความคิดเห็นที่ ประเด็น มีการจัดประชุม คณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ รายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร (Oakland, 2000) ควรมีการริเริ่มจัดตั้งฝ่ายฝึกอบรม เพื่อเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดเตรียมแผนการ ฝึกอบรมและการประสานงานระหว่างผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ที่มีความต้องการให้มีการฝึกอบรมกับบุคลากรในฝ่าย และ มีการจัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมและวัสดุสำหรับการ ฝึกอบรม โดยโปรแกรมประกอบด้วย วัตถุประสงค์ รายละเอียดเนื้อหาการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และผู้รับ ฝึกอบรม ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ พบว่า ประเด็น มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน ของครูที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลังผ่านการ ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่ง Tasmanian Principal Institute (TPI) (2001) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควร ประเมินการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ประเมินผล การทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ ความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่าประเด็น มีระบบการ ประเมินความรู้และทักษะที่ได้จากการศึกษาอบรม นำไปใช้ ประโยชน์และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของครู มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัย เชิงคุณภาพเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผล ต่อการพัฒนาโรงเรียน (Youngs and King, 2002) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถ ทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง สามารถทำให้ครู เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ครูสามารถนำความรู้ จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้



ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า พบว่ามีความแตกต่างระหว่างความเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน กับรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ และครูผู้สอน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า ประเด็น ใช้กลวิธีที่หลากหลายในการวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของนักเรียนในอนาคต มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ พบว่า ประเด็น มีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่า ประเด็น ใช้กลวิธีที่หลากหลายในการวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของนักเรียนในอนาคต มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการประกันคุณภาพในกระบวนการทั้งหมด พบว่ามีความแตกต่างระหว่างความเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนกับรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระหัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ และครูผู้สอน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า ประเด็น มีการวางแผนการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่มาจากบุคลากรหลายฝ่าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ พบว่า ประเด็น มีการให้บริการสารสนเทศที่สะดวกรวดเร็วทันต่อการใช้งานและสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่า ประเด็น มีการวิเคราะห์สรุปผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาและรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการติดตามผลการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษา พ.ศ. 2541 เพื่อเข้าสู่การประกันคุณภาพการศึกษาของ

สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกระบวน จังหวัดขอนแก่น (สวัสดี้ แก้วศักดิ์, 2543) ผลการวิจัยพบว่าแนวทางปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน เพื่อเข้าสู่การประกันคุณภาพที่สำคัญได้แก่ การเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อเข้าสู่การประกันคุณภาพการศึกษา มีการวิเคราะห์หน่วยงานตามสภาพความเป็นจริง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการประเมินภายในและการประเมินภายนอก

ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่ามีความแตกต่างระหว่างความเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนกับรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระหัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ และครูผู้สอน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่า ประเด็น มีการปรับปรุง พัฒนากิจกรรม/โครงการที่เป็นจุดอ่อน/จุดแข็งให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และประเด็น การนำเทคนิคและวิธีการที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนาทุกกิจกรรม/โครงการให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามความคิดเห็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการจัดการทั่วทั้งองค์กร (Oakland, 2000) ที่กล่าวถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหลักการที่มีประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางการจัดการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นวัฏจักรที่สร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้จากการดำเนินการและผลลัพธ์ของการดำเนินการ โดยมีหลักเบื้องต้น 3 ประการ คือ การเน้นที่ลูกค้า ความเข้าใจกระบวนการ และบุคลากรทุกคนมุ่งมั่น ในคุณภาพ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาารูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

รูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยร่างขึ้น และปรับปรุงให้สมบูรณ์ด้วยการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 9 คน มีรายละเอียด ดังนี้



รูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับ
โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำคุณภาพ ประกอบด้วย ประเด็น
ย่อย 7 ประเด็นคือ 1) มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และ
ความรู้ จำนวน 8 ข้อ 2) ความกระตือรือร้นในการ
ปฏิบัติตามพันธกิจ จำนวน 9 ข้อ 3) มีเป้าหมายเชิงรุก
จำนวน 10 ข้อ 4) การขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง จำนวน 8 ข้อ
5) มีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของคุณภาพ จำนวน
8 ข้อ 6) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดองค์กร จำนวน 14
ข้อ และ 7) การให้ความสำคัญกับลูกค้า จำนวน 6 ข้อ

2. การทำงานเป็นทีม จำนวน 17 ข้อ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย
ประเด็นย่อย 3 ประเด็นคือ 1) ระบบงาน จำนวน 10 ข้อ
2) การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาครูและบุคลากร
จำนวน 9 ข้อ และ 3) ความพึงพอใจและความพึงพอใจ
ของครูและบุคลากร จำนวน 5 ข้อ

4. การมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย ประเด็นย่อย
2 ประเด็นคือ 1) ความรู้เกี่ยวกับนักศึกษา ผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียและความต้องการและความคาดหวังของสังคม
จำนวน 6 ข้อ และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจ
ของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 14 ข้อ

5. การประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน
16 ข้อ

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำนวน 16 ข้อ
ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการสังเคราะห์
งานวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้และแนวทางการศึกษาวัฒนธรรม
คุณภาพในองค์กร (อิสระ ทองสามสี, 2554) ที่พบว่า
ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร ประกอบด้วย
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Commitment of Top
Management) การเอื้ออำนาจการตัดสินใจและการมี
ส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ (Build Teamwork

and Empowerment) การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
(Be Customer - Centered) และการปรับปรุงคุณภาพ
อย่างต่อเนื่องจนติดเป็นนิสัย (Make Continuous
Improvement a Way of Life) และผลการตรวจสอบ
รูปแบบการบริหารวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับโรงเรียน
มัธยมศึกษา ปรากฏว่า รูปแบบการบริหารวัฒนธรรม
คุณภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผ่านการประชุม
อย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิพากษ์
วัฒนธรรมองค์กรที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน
9 ท่าน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการ
นำไปใช้



เอกสารอ้างอิง

- กมล สุดประเสริฐ. (2543). รายงานการวิจัย: **ดัชนีความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ :
พริกหวานกราฟฟิค.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542) **นโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี**. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์การศาสนา
- จามจรี จำเมือง. (2548). **รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**.
วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มารยาท แซ่อึ้ง. (2552). **การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาคุศลคุณมหาบัณฑิตวิทยาลัย
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). **การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่ายจังหวัดระยอง** วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สวัสดี แก้วศักดิ์. (2543). **การติดตามผลการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานสถานศึกษา พ.ศ.2541 เพื่อเข้าสู่
การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอกระบวน จังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง**.
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (23-27)
- อิสระ ทองสามสี. (2554). **การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้และแนวทางการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพ
ในองค์กร**. บทความนำเสนอในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษาศิลปากรระดับชาติ ครั้งที่ 1.
วันที่ 10 - 11 พฤษภาคม 2554
- Baskett and E. Miklos. (1992). "Perspectives of Effective Principals". **The Canadian Administrator**.
- Besterfield, D.H. (1999). **Total Quality Management**. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey:
Prentice Hall.
- Goetsch, D.L. and Davis S.B. (2001). **Total Quality Handbook**. New Jersey: Prentice Hall.
- Kelemen, Mihaela. (2003). **Managing Quality : Managerial and Critical Perspective**. London:
SAGE Publications.



เอกสารอ้างอิง

- Knight, P and Yorke, M. (2002). **Skills plus: Employability through the curriculum**. A paper prepared for Skills *plus* Project.
- Oakland, J.S. (2000). **Total Quality Management: Text with Cases**. Second Edition. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Omachonu, V.K. and Ross, J.E. (1995). **Principles of Total Quality**. London, England: Kogan Page Limited. P. Youngs, and M.B. King. (2002). "Principal Leadership for Professional Development to Build School Capacity". **Educational Administration Quarterly**. 38, 5 : 643 – 670.
- Tasmanian Principals Institute (TPI). (2001).**The Characteristics of An Effective Educational Administrator**. University of Tasmania Australia.
- Thomas J. Sergiovanni. (1991). **The Principalship: A reflective practice perspective**. ,2nd ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Viljoen, J., & van Waveren, C.C. (2008). An improved model for quantifying an organizational quality culture. PICMET 2008 Proceedings, 27-31 July, Cape Town, South Africa.
- Watson, M.A. and Gryna, F.M. (2001). Quality culture in small business: Four case studies. *Quality Progress*. (January): 41-48.
- World competitiveness Yearbook. [Online] Available <https://www.worldcompetitiveness.com> [2012, Octobe