

## การพัฒนาแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### THE DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL QUALITY CULTURE MODEL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

นันทพร แสงอุไร<sup>1</sup> สุพรรณิ สมานญาติ<sup>2</sup> และนภัทร์ แก้วนา<sup>3</sup>  
Nantaporn Saeng-urai<sup>1</sup> Supanee Smarnyat<sup>2</sup> and Naputr Gawnak<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

<sup>3</sup>กองการศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

<sup>1,2</sup>Graduate College of Management, Sripatum University

<sup>3</sup>Air War College, Education and Training, RTAF

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) (2) การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน 23 คน ครู 191 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา 81 คน ของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล (World Class Standard School) แบบเข้มข้น (Intensive School) จำนวน 37 โรงเรียน และ (3) การประเมินความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 15 คนในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบประเมิน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การวางแผนกลยุทธ์ (4) กระบวนการและระบบ (5) การทำงานเป็นทีม (6) การมุ่งเน้นผู้ให้บริการ (7) ผลลัพธ์ขององค์กร (8) ความเชื่อ (9) ค่านิยม และ (10) รูปแบบพฤติกรรม 2) การตรวจสอบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา และการประเมินความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 15 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า มีความเหมาะสมและถูกต้อง

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมคุณภาพ รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## Abstract

The purposes of this research were 1) to study the quality cultural model and 2) to determine and evaluate the quality cultural model of schools under the office of the Basic Education Commission. The research procedures consisted of 3 steps as follows: (1) developed the quality cultural model using 17 experts' opinions through Delphi Technique (2) examined the propriety of the quality cultural model of schools under the Office of Basic Education Commission, participants were 23 school administrators, 191 teachers and 81 school board members of 37 World Class Intensive Standard Schools. (3) evaluated the accuracy of the quality cultural model by 15 experts through focus group discussion. The research tools were questionnaires and evaluation forms. Analyzing by content analysis, mean, standard deviation, median, range and inter-quartile. The research findings revealed that 1) The components of the quality cultural model were (1) Leadership (2) Human Resources Development (3) Strategic Planning (4) Processes and System (5) Teamwork (6) Customer Focus (7) Organizational Results (8) Beliefs (9) Values and (10) Behavioral Patterns. 2) The propriety and the accuracy of the quality cultural model of schools under the office of the Basic Education Commission based on the verifications of administrators, teachers, and school board members and through focus group discussion were found.

**Keywords:** quality culture, quality cultural model, secondary school, the office of the Basic Education Commission

## บทนำ

วิกฤตทางการศึกษาของระบบการศึกษาไทยที่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ คือ คุณภาพการศึกษา ดังจะเห็นได้จากการจัดลำดับโดยใช้ค่าหรือคะแนนสอบเป็นหลัก โดยหน่วยงานต่างๆ ในระดับนานาชาติ ทั้งนี้จากการประเมินของ International Institute for Management Development (IMD) เป็นความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติของประเทศไทย ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษาในปี ค.ศ. 2011 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 51 ของกลุ่มประเทศสำรวจ 59 ประเทศ ผลการประเมินของ Programme for International Student Assessment (PISA) ปี ค.ศ. 2012 จำนวน 65 ประเทศของกลุ่มนักเรียนอายุ 15 ปี ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 50 (สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล, 2554: 4-5) และผลการจัดอันดับของ Trends in International Mathematics and

Science Study (TIMSS) ปี ค.ศ. 2011 มี 45 ประเทศ ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 25 และจากการจัดลำดับผลสอบ O-NET ชั้น ป.6 ชั้น ม.3 ชั้น ม.6 ปีการศึกษา 2556 คะแนนเฉลี่ยทั่วประเทศต่ำกว่าร้อยละ 50 ทุกวิชา ยกเว้นรายวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา

แม้ว่าจะมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาแต่ก็พบว่า ระบบการประกันคุณภาพยังไม่เข้มแข็ง สถานศึกษาไม่ได้สร้างระบบคุณภาพให้เกิดอย่างจริงจัง ทั้งที่การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เป็นกลไกสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คุณภาพการศึกษาจึงสะท้อนคุณภาพของคนที่เป็นผลผลิตของการจัดการศึกษา (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 1)

การจัดการศึกษา จำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพต้องการวัฒนธรรมใหม่ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545: 376) คือ วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ซึ่ง Goetsch & Davis (2000) พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ได้รับการยอมรับ และวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นคนคุณภาพ (Quality Man) และส่งผลต่อความเป็นเลิศ ความอยู่รอด และความยั่งยืนขององค์กร (พนพ เกษามา, 2546: 38-46)

ฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นวิถีชีวิตที่ได้รับอิทธิพลจากการปฏิบัติ เป็นสิ่งที่รับรู้ในฐานะที่เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม การคาดคะเน ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์กรหรือสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงคุณภาพ การยอมรับคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพให้เหมาะสม การปรับปรุงแก้ไข การประเมิน การวางแผนด้านมนุษย์ และวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545: 383) นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาและระบุว่า วัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) กระบวนการและระบบ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ 7) ผลลัพธ์ขององค์กร (Goetsch & Davis, 2000) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรรวม (Total Quality Management: TQM) และแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) อันจะนำไปสู่คุณภาพขององค์กรและคุณภาพของคน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานและที่มาของคุณภาพอื่นๆ ทั้งหมด ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ (2552) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโรงเรียน การสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมกัน (Share Vision & Share Values) เป็นสิ่งสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ ซึ่งมีนักวิชาการ (Schein, 1988; Deal & Peterson, 1993; Sergiovanni & Tobert, (1988); Owens, 2004

และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551) สนใจศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ระบุว่า วัฒนธรรมในสถานศึกษาเรียกว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ค่านิยม (Values) 2) ความเชื่อ (Beliefs) 3) รูปแบบพฤติกรรม (Behavioral Patterns)

จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่า ในสถานศึกษายังขาดองค์ความรู้ในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทราบกระบวนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเป็นอย่างไร และมีตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา และนำผลวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางสร้างกระบวนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้เครื่องมือวัดต่างๆ ซึ่งทางโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการประเมินสภาพความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามทั้งหมด 5 ฉบับ ฉบับที่ 1 ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างอิสระ

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบสอบถามปลายเปิดรอบที่ 1 ด้วยวิธีการ 6'C Technic Analysis (นักثر แก้วนาค, 2555) แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3 ผู้วิจัยสร้างขึ้นด้วยการนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามฉบับที่ 2 มาวิเคราะห์หามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม แล้วแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้ตอบพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 ของแต่ละข้อความเพื่อหาความสอดคล้อง ถือเป็นเกณฑ์การแปลผลตามเกณฑ์ของจุมพล พูลภัทรชีวิน (2546: 19-24) ประกอบระดับความคิดเห็นของกลุ่มโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีอิสระในการตอบ ซึ่งอาจจะยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเอง

ฉบับที่ 4 แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพ สำหรับสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา 23 คน ครูผู้สอน จำนวน 191 คน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 81 คน รวม 295 คน ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยคัดเลือกข้อความจากแบบสอบถามฉบับที่ 3 ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 โดยผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เท่ากับ 0.99 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ 0.98

ฉบับที่ 5 แบบประเมินความถูกต้องของรูปแบบสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน ประเมินความถูกต้องของรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถาม 3 ฉบับ และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยสอบถามผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมาตรฐานสากลทั่วประเทศทุกภูมิภาค 37 โรงเรียน และประเมินความถูกต้องของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย (1) ผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ จำนวน 17 คน (2) กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 37 โรงเรียน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 23 คน ครูผู้สอน จำนวน 191 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 81 คน รวม 295 คน และ (3) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความถูกต้องของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม จำนวน 15 คน

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ข้อมูล ได้องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 รอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยใช้เครื่องมือฉบับที่ 1 ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 ตามลำดับ และผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้เครื่องมือฉบับที่ 4 สอบถามผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมาตรฐานสากลทั่วประเทศทุกภูมิภาค 37 โรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 23 คน ครูผู้สอน จำนวน 191 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 81 คน รวม 295 คน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความถูกต้องรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยเชิญผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ร่วมประชุมสนทนากลุ่มและประเมินความถูกต้องของรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือฉบับที่ 5

### ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 10 องค์ประกอบดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) กระบวนการและระบบ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การมุ่งเน้นผู้ให้บริการ 7) ผลลัพธ์ขององค์กร 8) ความเชื่อ 9) ค่านิยม และ 10) รูปแบบพฤติกรรม

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นว่า รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม โดยผู้บริหารมีความเห็นว่า เหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ ครูและคณะกรรมการสถานศึกษามีความเห็นว่า เหมาะสมในระดับมากทุกองค์ประกอบ ยกเว้นความเชื่อ ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมที่ครูมีความเห็นว่า เหมาะสมในระดับมากที่สุด

3. ผลการประเมินรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง สามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน

### การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีข้อเสนอในการอภิปรายผลดังนี้

1. องค์ประกอบรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) กระบวนการและระบบ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การมุ่งเน้นผู้ให้บริการ 7) ผลลัพธ์ขององค์กร 8) ความเชื่อ 9) ค่านิยม และ 10) รูปแบบพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2551) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การกระจายอำนาจ 5) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร 6) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ และ 9) การปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ที่พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์การและการวางแผนกลยุทธ์ 2) ด้านระบบและกระบวนการ 3) ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน 4) ด้านการวิเคราะห์ประเมิน และการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง และ 6) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2554) ที่พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นการบริหารเชิงระบบและการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ที่มีองค์ประกอบย่อย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 3) ธรรมชาติ 4) วัฒนธรรมโรงเรียน 5) การวางแผนกลยุทธ์ 6) การจัดกระบวนการ 7) การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 8) การจัดการความรู้ และ 9) คุณภาพผู้เรียนที่เก่ง ดี และมีความสุข

2. ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบวัฒนธรรม

คุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสมและถูกต้อง สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ในโรงเรียน ซึ่งการนำไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษานั้นต้องคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งที่มีบริบทต่างกัน มีขนาดต่างกัน รวมทั้งมีอัตลักษณ์ที่แตกต่างกัน

3. ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และบูรณาการแนวคิดที่หลากหลายจากการสนทนากลุ่มในการที่จะนำรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาไปปรับใช้ให้เหมาะสมถูกต้องและบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ใหม่ เรียกว่า LOPO MODEL ดังนี้

Leadership: L ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มุ่งมั่น และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดาวรรณ ธิวิการ (2552), King (2002), Tebbano (2002) ที่พบว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำซึ่งผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การ

Organizational Culture: O วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยความเชื่อ ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรม ผู้บริหารต้องสร้างจิตสำนึก (Mindset) และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การด้วยการสร้างความเชื่อจากพื้นฐานขององค์การ จนได้รับการยอมรับและพัฒนาเป็นค่านิยม และนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การจนเป็นรูปแบบพฤติกรรม และวัฒนธรรมที่เข้มแข็งทั้งองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Heckman (1993), Sergiovanni & Tobert (1988)

Processes: P กระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม กระบวนการและระบบ และการมุ่งเน้นผู้ให้บริการ ผู้บริหารต้องสร้างกลไกกระบวนการและดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยการวางแผนกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาครูและบุคลากร และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้ปกครอง รวมทั้งชุมชน

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) สอดคล้องตรงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพ TQA (Thailand Quality Award)

Organizational Results: O จากกระบวนการและขั้นตอนข้างต้นย่อมจะทำให้เกิดผลลัพธ์ขององค์การที่มีคุณภาพ ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข (สุภัทรพันธุ์พัฒนกุล, 2554)

แนวทางการนำรูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพไปใช้สถานศึกษาควรมุ่งเน้นบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) (วีระยุทธ ชาติตะกานนท์, 2551: 48) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล และการบริหารที่เรียกว่า “POSDCoRB” โดยมีการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

นอกจากนี้ ปัจจัยของความสำเร็จ (Key Success Factors) ได้แก่ คุณภาพครู คุณภาพผู้บริหาร คุณภาพหลักสูตร สภาพแวดล้อมการศึกษา การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งบประมาณ การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาความเป็นพลเมือง พลโลกของผู้เรียน เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะส่งผลให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไปได้

องค์ความรู้ดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ควรนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด

1.2 ผู้บริหารการศึกษาควรกำหนดเป็นนโยบาย การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัย ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เพิ่มขึ้นได้

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารการศึกษาควรนำผลการวิจัยนี้ ไปปรับใช้ให้เป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

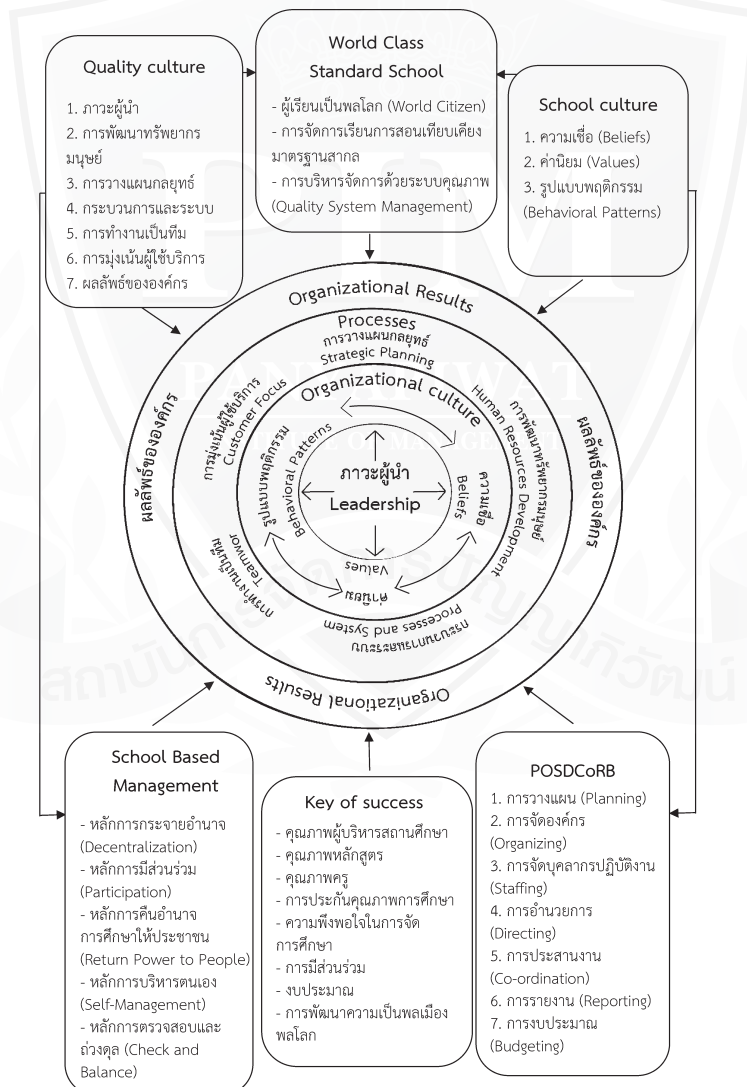
ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาต่อไปได้

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัย ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เพิ่มขึ้นได้

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรม คุณภาพในสถานศึกษาระดับอื่นๆ

3.2 ควรศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรม คุณภาพในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน



ภาพประกอบ LOPO MODEL: รูปแบบวัฒนธรรมคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา

## บรรณานุกรม

- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2546). ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR. *วารสารบริหารการศึกษา*, 1(2), 19-31.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดาวรรุณณ ถวิลการ. (2552). *วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน รางวัลพระราชทาน: การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นภัทร์ แก้วนา. (2555). *เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ*. เอกสารอัดสำเนา.
- ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. (2551). *แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก*. ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พนพ เกษามา. (2546). การบริหารคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ/อยู่รอด/ยั่งยืน: การสร้างวัฒนธรรม คุณภาพขององค์กรคุณภาพ. *Management Best Practice*, 3(14), 38-46.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). *การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TOM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วีระยุทธ์ ชาดะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *ข้อมูลการประเมินภายนอก รอบสองของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาโดย สมศ. วันที่ 8 กันยายน 2553*. กรุงเทพฯ: เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2550). *Thailand Quality Award เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2550*. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. (2554). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- Deal, T. & Peterson, K. (1993). *Strategies for building school cultures: Principals as symbolic leader*. In M. & H.J. Walberg (eds.). *Educational leadership and school culture*. Berkeley, CA: Mc Cutchan.
- Goetsch, D. L. & Davis, S. (2000). *Quality Management: introduction to total quality management for production, process and services* (3<sup>rd</sup> ed.). Ohio: Pearson Prentice Hall.
- Heckman, P. E. (1993). School restructuring in Practice: reckoning with the culture of school. *International Journal of Education Reform*, 2(3), 263-271.
- King, S. W. (2002). *Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning*. Ph.D. Dissertation, Portland State University.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational Behavior in Education*. Boston, MA: Pearson.
- Peterson, K. & Deal, T. (1998). How leaders influence the culture of school. *Educational Leadership*, 56(1), 28-30.

- Schein, E. H. (1988). *Organization Culture*. WP # 2088-88.
- Sergiovanni, J. T. & Tobert, J. S. (1988). *Supervision Human Perspectives* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Tebbano, M. D. (2002). “A Study of the Relationship between the Preferred Leadership Styles of School District Superintendents and the Capability of Become Professional Learning Organizations” Ed.D. Thesis, SetonHall University, College of Education and Human Services.

### Translated Thai References

- Bureau of Educational Testing, Office of The Basic Education Commission. (2010). *The Information of External Evaluation of Secondary Schools, Report of the Office of Nation Education Standards and Quality Assessment (Public Organisation)*. September 8, 2010. Bangkok: Copier papers. [in Thai]
- Chatakan, V. (2008). *Technical Management for Professional Administrators*. Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Kaewnak, N. (2012). *Techniques to Analyze Qualitative Data*. (Copier papers). [in Thai]
- Kesama, P. (2003). Management Best Practice, Survival, Sustainability: Creating a Culture of Quality in the Quality Organization. *Management Best Practice*, 3(14), 38-46. [in Thai]
- Ketsuwan, R. (2002). *The Quality Management: TQC, TQM, ISO 9000 and Quality Assurance*. Bangkok: Borpit printing. [in Thai]
- Khejornnan, N. (2008). *Organizational Behavior*. Bangkok: Se-education. [in Thai]
- Poonpattaracheewin, C. (2008). The Future of Action Research: Ethnographic Delphi Future Research (EDFR). *Journal of Educational Administration*, 1(2), 19-31. [in Thai]
- Punpattanakul, S. (2011). *The Development of an Effective Secondary School Administration Model under Office of the Basic Education Commission*. The degree of Doctor of Philosophy. Program in Educational Administration, Graduate College of management, Sripatum University. [in Thai]
- Secretary of the National Quality Award. (2007). *Thailand Quality Award: TQA Criteria for Performance Excellence 2007*. Bangkok: Jirawat Express. [in Thai]
- Thavinkarn, D. (2009). *The Organizational Culture in Granted Royal Award School: An Ethnographic Research*. Ph.D. Dissertation, Khon Kaen University. [in Thai]
- Tungkunan, P. (2008). *Strategic Plan for Developing Quality Culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission*. Ph.D. Dissertation, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang. [in Thai]
- Vehachart, R. (2005). *The Development of a Model of Total Quality Management in Basic Education Institutions*. Doctoral Dissertation, Burapa University. [in Thai]



**Name and Surname:** Nantaporn Saeng-urai

**Highest Education:** Ph.D. in Educational Administration,  
Sripatum University

**University or Agency:** Sripatum University

**Field of Expertise:** Education Quality Assurance

**Address:** Protpittayapayat School, The Secondary Educational Service  
Area Office 2



**Name and Surname:** Supanee Smarnyat

**Highest Education:** Doctor of Education, Ed.D. (Education Administration)  
Srinakharinwirot University

**University or Agency:** Sripatum University

**Field of Expertise:** Lecturer, Ph.D. and M.Ed. Program in Educational  
Administration

**Address:** Graduate College of Management, Sripatum University



**Name and Surname:** Naputr Gawnak

**Highest Education:** Doctor of Education, Ed.D. (Research Design)  
Srinakharinwirot University

**University or Agency:** Air War College, Education and Training, RTAF

**Field of Expertise:** Lecturer, Ph.D. and M.Ed. Program in Educational  
Research and Evaluation

**Address:** Air War College, Education and Training, RTAF