

การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

นางสาวมารยาท แซ่อึ้ง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF QUALITY CULTURE MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOLS  
UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION  
IN BANGKOK AND THE VICINITY

Miss Marayat Sae-Ueng

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษากาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา  
ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

โดย

นางสาวมารยาท แซ่เอ็ง

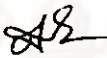
สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

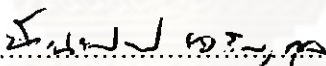
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก


รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์

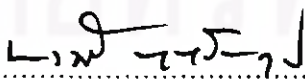
คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

  
..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

  
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์)

นารถ 'เรื่อง : การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (A STUDY OF QUALITY CULTURE MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN BANGKOK AND THE VICINITY) อ. ปรีกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รท.เกษีย กี่สุขพันธ์, 194 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ครั้งที่ 2 พ.ศ.2549 - 2553 ในระดับคุณภาพดีมากและดีทุกมาตรฐาน ขนาดใหญ่พิเศษ และอยู่ในเมือง จำนวน 44 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร 440 คน ครู-อาจารย์ 316 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Batten (1992:6) มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมอบอำนาจ การยกย่องและการให้รางวัล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ และครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ ด้านการทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนคุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล มีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ด้านการมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงานด้านคุณภาพของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้านการยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน และผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีกรให้รางวัลในโอกาสอันควร ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ และ ผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ .....ลายมือชื่อ นิสิต.....  
 และความเป็นผู้นำทางการศึกษา .....  
 สาขาวิชา บริหารการศึกษา .....ลายมือชื่อ อ. ปรีกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 ปีการศึกษา 2552.....

# # 4983737527 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : QUALITY CULTURE / MANAGEMENT / EDUCATION / SECONDARY SCHOOLS

MARAYAT SAE-UENG : A STUDY OF QUALITY CULTURE MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN BANGKOK AND THE VICINITY. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. EKACHAI KEESOOKPUN, 194 pp.

This research was a descriptive research. The objective of this research was to study of quality culture management of 44 secondary schools under the office of the basic education commission in Bangkok and the vicinity. The sample used in this research were 440 administrators and 316 teachers. Systematic random sampling was used to select the participants. The instrument used in this research was a quality culture management questionnaire. The framework used in this research was adapted from Batten's framework on quality culture. The 6 factors used in the frameworks include leadership, teamwork, human resource development, empowerment, recognition and rewards and continuous quality improvement. Finding mean scores and standard deviation was used to analyze the data.

Results of this research found that the 6 factors of quality management were being implemented at a high level in the high schools. The 3 factors of leadership that received the highest mean were administrators clearly state the vision, the mission, the policies, the plan, the goals of quality which includes the planning and implementation done by the teachers. The 3 factors of teamwork that received the highest mean were the administrators clearly states the goals, the roles, duties, responsibilities, empowerment of the quality control team and to instill the thought of importance of teamwork and importance of focusing on quality, and to resolve problems for the overall success of the team. The teachers need to think about the benefits of the work towards the school and the quality of their work and the satisfaction of all sides. The 3 factors of human resource development that received the highest mean were that administrators set up workshops and seminars for teachers, to clearly define the duties of each individual, and stating the importance of teamwork of each individual. Administrators have to set up seminars to improve quality, ensure an environment that improves teachers' interest and improve their ability to learn. Administrators need to give importance to improving human resource as a part of the job. The 3 factors of empowerment that received the highest mean were administrators have to clearly state duties , responsibilities and clearly set standard of teachers while working with quality. Teachers have the responsibility to execute the duties that they received. The 3 factors of recognition and reward that received the highest mean were administrators give praise and state the rewards for teachers who achieve the goals set by the administrators. Teachers who receive recognition are proud of creating quality work for the school. The 3 factors of continuous quality improvement that received the highest mean were that administrators need to set up a quality system committee and set up a quality system within schools. Administrators provide resources to achieve the goal to improve quality. Administrators encourage teachers to participate in the improvement of each class.

Department : Educational Policy.....

Student's Signature

*Marayat Sae-Ueng*

Management and Leadership.....

Field of Study : Educational Administration.....

Advisor's Signature

*Ekachai Keesookpun*

Academic Year : 2009.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้โดยได้รับความเมตตา ความช่วยเหลืออย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตลอดจนพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และชี้แนะแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำข้อเสนอแนะและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นพื้นฐานการทำวิจัยเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติ ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น รุ่นพี่ และรุ่นน้อง ตลอดจนบุคลากรภายในสาขาวิชาบริหารการศึกษาที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้กันและกันในการศึกษาเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อนนทเศรษฐ์ คุณแม่อยู่ยั้ง แซ่อึ้ง ที่ได้อบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เป็นคนมุ่งมั่นในการศึกษา และเห็นความสำคัญของการศึกษาว่าเป็นรากฐานของชีวิต กำลังใจจากพี่สาว พี่ชาย น้องชาย และเพื่อนๆ ทุกคน รวมถึง Mr.Daniel N. Vattanavanitkul และครอบครัวที่คอยผลักดันพร้อมช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกๆ เรื่องเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอให้คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยนี้ขอมอบบูชาแด่บูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ผู้วิจัยมาตั้งแต่เด็กจนถึงปัจจุบัน

คุณยวathyทรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.7 วิธีดำเนินการวิจัย.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประกันคุณภาพ.....	9
2.1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา.....	9
2.1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา.....	10
2.1.3 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.....	11
2.1.4 องค์ประกอบหลักของระบบประกันคุณภาพการศึกษา.....	11
2.1.5 การประเมินคุณภาพภายนอก.....	14
2.1.6 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สอ.ศ.).....	18
2.1.7 การประกันคุณภาพภายใน.....	19
2.1.8 การประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก.....	21
2.2 แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมคุณภาพ.....	22
2.2.1 ความหมายวัฒนธรรม.....	22
2.2.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ.....	24
2.2.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ.....	25
2.2.4 ความหมายคุณภาพ.....	27
2.2.5 ระบบคุณภาพ.....	29
2.2.6 ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ.....	33
2.2.7 องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ.....	34

## สารบัญ(ต่อ)

หน้า

2.3 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	49
2.3.1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership).....	49
2.3.2 การทำงานเป็นทีม (Team Work).....	63
2.3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).....	71
2.3.4 การมอบอำนาจ (Empowerment).....	85
2.3.5 การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding).....	98
2.3.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement).....	105
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	111
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	114
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	114
3.2 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม.....	116
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	116
3.4 การสร้างเครื่องมือ.....	117
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	119
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
3.8 เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย.....	120
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	121
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	121
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษา.....	125
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	137
สรุปผลการวิจัย.....	138
อภิปรายผล.....	144
ข้อเสนอแนะ.....	155
รายการอ้างอิง.....	158
ภาคผนวก.....	170
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ.....	171
ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือขอความร่วมมือ.....	173
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	176
ภาคผนวก ง รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง.....	192
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	194



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ.....	48
2	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระและครู อาจารย์.....	115
3	จำนวนร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำแนกตาม ประชากร.....	119
4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ.....	121
5	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติในองค์ประกอบภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพ.....	125
6	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม.....	127
7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	129
8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมอบอำนาจ.....	131
9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการยกย่องและการให้รางวัล.....	133
10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	135

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	โครงสร้างการประกันคุณภาพการศึกษา.....	13
2	ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก.....	22



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 47 ได้บัญญัติให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก และมาตรา 48 บัญญัติให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

เป้าหมายสูงสุดของการปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีศักยภาพในการนำความรู้และทักษะมาพัฒนาประเทศ ทำให้การเกิดปรับเปลี่ยนระบบพื้นฐานการทำงานและมีผลกระทบต่อวิถีการทำงานของบุคคลที่อยู่ในระบบเดิม การสร้างความเข้าใจให้ตรงกันอย่างทั่วถึง ครอบคลุมนั้นต้องใช้เวลาและกลไกต่างๆ อย่างมาก เพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนสู่เป้าหมายเดียวกันนั้นคือคุณภาพการศึกษา ปัจจัยที่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จก็คือ วัฒนธรรมการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ทั้งนี้ เนื่องจากระบบพื้นฐานเดิมได้หล่อหลอม กล่อมเกลา และสร้างค่านิยมในแต่ละองค์กรและแต่ละพื้นที่แตกต่างกัน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการคิดก็แตกต่างกัน การเปิดรับและปรับตัวให้เข้ากับระบบใหม่ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน (Share Vision & Share Value) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ

วัฒนธรรมการทำงานที่ได้รับการยอมรับในทุกวงการ คือ วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ด้านการจัดการศึกษา ผู้ที่รับผิดชอบทั้งครูและผู้บริหารจะมุ่งพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเพื่อคุณภาพของการทำงาน ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นศรัทธา และมีความพึงพอใจ ได้ผลผลิตตรงตามความต้องการและความคาดหวังของสังคม

ในการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพทางการศึกษา เมื่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษามีความตระหนักและเห็นความสำคัญนำวัฒนธรรมคุณภาพมาใช้เป็นแนวการ

ปฏิบัติงาน จะทำให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติได้ รวมทั้งการนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในระบบอื่นๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้อย่างยั่งยืน

จากการรายงานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่ 1 ระหว่างปี 2544 - 2548 ในสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐานทั้งสิ้น 30,010 โรงเรียน ผลปรากฏว่า มีสถานศึกษาที่ได้ผลประเมินดีในทุกมาตรฐานการชี้วัด จำนวน 701 โรงเรียน คิดเป็นเพียงร้อยละ 2.34 ของสถานศึกษาทั้งหมดในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อนำมาคิดเป็นร้อยละแล้วจะเห็นได้ว่ามีจำนวนสถานศึกษาที่ได้คุณภาพดีปริมาณน้อยมาก จากข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าในปัจจุบันเรื่องคุณภาพได้เข้ามาสู่สถาบันทางการศึกษามากขึ้น แต่ยังไม่มีการตระหนักและให้ความสำคัญกับคุณภาพมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ กมล สุดประเสริฐ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ผลการวิจัยพบว่า “โรงเรียน/สถานศึกษาทุกระดับของประเทศไทยอาจจัดว่ายังขาดวัฒนธรรมของการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และละเลยความละเอียดถี่ถ้วนในการเก็บรักษาข้อมูล ขาดการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในสถานศึกษา ทำให้ไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงงานการศึกษาของตนสู่เป้าหมายได้” เพื่อเป็นแบบอย่างและแนวทางในการสร้างคุณภาพภายในสถานศึกษานั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ในระดับดีมาก และจากการศึกษาผลการประเมินล่าสุด ทำให้ได้ข้อมูลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่ 2 ระหว่างปี 2549 - 2553 มีสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินผลแล้วเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาผลจากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่ 2 นี้

การที่สถานศึกษาจะผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ระดับดีมากนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ สิ่งหนึ่งที่ผู้วิจัยเชื่อว่ามีผลต่อการผ่านการประเมินในระดับดีมาก คือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่ง “วัฒนธรรมองค์การที่มีคุณภาพ” จะก่อให้เกิดค่านิยมร่วมและแบบแผนในการทำงานร่วมกันของพนักงานทั่วทั้งองค์กร พนักงานจะใช้มันเป็นแนวทางและเกณฑ์สำหรับตัดสินใจ ในการทำงานประจำวันและการแก้ไขปัญหาต่างๆ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2550) และจากการศึกษาของ Peter และ Waterman (อ้างถึงใน วิธนา โหระชัยยะ, 2541: 2) พบว่า บริษัทดีเด่นจะมีวัฒนธรรมที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ในระดับดีมาก

จากข้อมูลจำนวนสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบที่ 1 ในระดับดีในทุกมาตรฐานการชี้วัด 701 โรงเรียนนั้น 3 อันดับแรกเป็นสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 416 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 59.34 ของสถานศึกษาทั้งหมดที่ผ่านการประเมินระดับดีทุกมาตรฐานการชี้วัด รองลงมาคือสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 205 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 29.24 และอันดับที่สาม คือ สังกัดสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร 52 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 7.42 ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอัตราส่วนที่มากที่สุดเมื่อเทียบกับสถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่เป็นรากฐานของการศึกษาในสังคมไทย ควรจะมีสถานศึกษาในสังกัดที่ผ่านการประเมินมากกว่าที่เป็นอยู่ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาวิจัยในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

และจากข้อมูลในส่วนของเขตพื้นที่นั้น สถานศึกษาที่ผ่านการประเมินระดับดีในทุกมาตรฐานการชี้วัดมีทั้งหมด 67 จังหวัด สามอันดับแรกได้แก่ กรุงเทพมหานคร มีจำนวน 172 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 24.54 ของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมดที่ผ่านการประเมินระดับดีในทุกมาตรฐานการชี้วัด รองลงมาคือ นครราชสีมา จำนวน 38 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 5.42 และอันดับสาม ได้แก่ ชลบุรี จำนวน 31 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 4.42 ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในเขตพื้นที่ที่มีความเจริญหรือมีความเป็นเมืองที่พัฒนาสูง จะมีความพร้อมในการปรับปรุงพัฒนาโดยเฉพาะในด้านคุณภาพมากกว่าเขตพื้นที่ที่อยู่นอกเมือง ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาในเขตพื้นที่ของกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

เพื่อศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

### **ขอบเขตของการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ครั้งที่ 2 พ.ศ.2549 - 2553 ในระดับคุณภาพดีมากและระดับดีขึ้นไปทุก

มาตรฐาน ขนาดใหญ่พิเศษ และอยู่ในเมือง จำนวน 44 โรงเรียน โดยศึกษาจากองค์ประกอบ  
วัฒนธรรมคุณภาพ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ  
ของนักวิชาการต่างๆ บูรณาการกับแนวคิดของ Batten (1992: 6) ได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership)
2. การทำงานเป็นทีม (Team Work)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
4. การมอบอำนาจ (Empowerment)
5. การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding)
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ผ่านการประเมินคุณภาพ  
ภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ครั้งที่ 2 พ.ศ.2549  
– 2553 ในระดับคุณภาพดีมากและระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน ขนาดใหญ่พิเศษ และอยู่ในเมือง

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่มสาระ และหัวหน้างานด้านประกันคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**วัฒนธรรมคุณภาพ** หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เป็นพฤติกรรมในการ  
ปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคนทุกหน่วยในสถาบัน ไม่ว่าจะตนจะรับผิดชอบงานหรือ  
ปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภารกิจใดก็ตาม ทุกคนจะคำนึงถึงหรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดีไว้อย่าง  
สม่ำเสมอ องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ มีดังนี้ ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ การทำงานเป็นทีม  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมอบอำนาจ การยกย่องและการให้รางวัล การปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่อง

**ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ** หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จูงใจ กระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร

**การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน มีเป้าหมาย ร่วมกัน ร่วมมือกัน ร่วมคิดร่วมทำ ประสานงานกัน มีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง ผู้บริหารและบุคลากรอยู่เสมอ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา รวมทั้งมีความสามารถ มีทักษะกับความตั้งใจจริงใน การทำงาน

**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การที่ผู้บริหารเตรียมงาน ดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ และมีการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง

**การมอบอำนาจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีอิสรภาพในการควบคุมปกครองและพัฒนาตนเอง เพื่อ ส่งเสริมความมุ่งมั่นในคุณภาพของแต่ละบุคคล สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**การยกย่องและการให้รางวัล** หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงว่าเห็น คุณค่าของบุคลากรโดยมอบสิ่งพิเศษให้ทั้งที่สัมผัสได้ เช่น เงิน สิ่งของ และสัมผัสไม่ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การสรรเสริญ แก่บุคลากรที่ได้รับการยอมรับในประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพยายาม และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่สมควรได้รับอย่างเต็มที่และ ในที่ส่วนรวม เพื่อตอบแทน สร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจของบุคลากร

**การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นในการแก้ไข เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้นไปอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

ข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้บริหาร ครู-อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยจะช่วยให้สถานศึกษาอื่นๆ ได้ทราบข้อมูลการบริหารงาน วัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างในระดับดีมาก และนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการบริหารงาน

2. ผลจากการวิจัยจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญและผลจากการมี วัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษา นำไปเป็นตัวอย่างและแนวทางในการฝึกอบรมพัฒนาการ บริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาอื่นๆ

### วิธีดำเนินการวิจัย

**ประชากรที่ใช้ในการวิจัย** คือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 44 โรงเรียน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 44 คน รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา จำนวน 176 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 352 คน และหัวหน้างานด้านคุณภาพ จำนวน 44 คน และครู อาจารย์ จำนวน 4,964 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 5,580 คน

**กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 44 โรงเรียน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 44 คน รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา จำนวน 176 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 176 คน หัวหน้างานด้านคุณภาพ จำนวน 44 คน และครู อาจารย์ จำนวน 316 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 756 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ รายการ (Checklist) และแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งใช้สำหรับเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารและครู จำนวน 1 ชุด มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ เกี่ยวกับเพศ ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพ มีลักษณะ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาบริหารการศึกษา ภาคนโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วส่งหนังสือไปยังผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Office Excel 2003 แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ
2. ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

## ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การเสนอข้อมูลในการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 บท ตามลำดับ

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ส่วนสุดท้ายเป็นรายการอ้างอิง ภาคผนวก และประวัติผู้วิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร บทความ หนังสือ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎี

1. ประกันคุณภาพการศึกษา
  - 1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 1.3 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542
  - 1.4 องค์ประกอบและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 1.5 การประเมินคุณภาพภายนอก
  - 1.6 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.)
  - 1.7 การประกันคุณภาพภายใน
  - 1.8 การประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก
2. วัฒนธรรมคุณภาพ
  - 2.1 ความหมายวัฒนธรรม
  - 2.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.4 ความหมายคุณภาพ
  - 2.5 ระบบคุณภาพ
  - 2.6 ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ
  - 2.7 องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ
3. องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 3.1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ
  - 3.2 การทำงานเป็นทีม
  - 3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 3.4 การมอบอำนาจ
- 3.5 การยกย่องและการให้รางวัล
- 3.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประกันคุณภาพการศึกษา

### 1.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2542: 10-15) ได้กล่าวถึงความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ดังต่อไปนี้

#### ความหมาย

คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณสมบัติ คุณลักษณะ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นสำหรับผู้เรียนและสังคมในปัจจุบันและอนาคต โดยได้มาตรฐานตามที่กำหนด

มาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ทางการศึกษา เป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับส่งเสริมและกำกับดูแลการตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ทางการศึกษาที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้น และเป็นมาตรฐานไม่ต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนด และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงเพื่อส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนา การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

การบริหารคุณภาพ หมายถึง การบริหารคุณภาพของสถานศึกษา คือ แนวทางการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยบุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และมุ่งหมายผลการพัฒนาคนในระยะยาว ด้วยการสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องตลอดจนสถาบัน และสังคมโดยส่วนรวม

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ในกระบวนการจัดการศึกษาตั้งแต่การวางแผนไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นใจ

และเป็นหลักประกันต่อผู้ปกครองชุมชน และสังคมว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

การประกันคุณภาพภายใน เป็นการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

การประกันคุณภาพภายนอก เป็นการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพ และให้มีการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

## 1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ณัฐพล ชุมวรฐายี (2545: 2) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ ดังนี้

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว คือ คุณภาพของคน

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพนั้น จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาจะต้องเริ่มจากสถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพของตน โดยในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษานั้น จะต้องมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อันจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้เด็กไทย

เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข จะได้ช่วยกันสร้างสรรค์สังคมให้มีสันติ สิ่งแวดล้อม  
ยั่งยืน เศรษฐกิจมั่นคง สามารถร่วมมือและแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้อย่างมีศักดิ์ศรีในสังคมโลก  
ต่อไป การประกันคุณภาพภายในจึงเป็นงานสำคัญในสถานศึกษา โดยสถานศึกษา เพื่อผู้เรียน  
และสังคมโดยรวม

### 1.3 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 81 กำหนดให้มีกฎหมาย  
เกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ จึงได้มีการยกร่าง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งมี  
ผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)  
พ.ศ.2545 ได้กำหนดกฎหมายที่เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไว้ใน หมวด 6 มาตรฐานและ  
การประกันคุณภาพการศึกษา (2545: 29-30) ดังนี้

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและ  
มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบ  
การประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกัน  
คุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ  
บริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อ  
หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา  
คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพภายนอกของ  
สถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผล  
การประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

### 1.4 องค์ประกอบหลักของระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ณัฐพล ชุมวรฐายี (2545: 15-17) กล่าวถึงโครงสร้างของระบบประกันคุณภาพ  
การศึกษาไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาที่สำคัญ 3 ส่วน ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน คือ การควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา และการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

**1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา** หมายถึง กระบวนการพัฒนาหรือแนวดำเนินงาน เพื่อการเข้าสู่คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ

1.1 การกำหนดมาตรฐานการศึกษา เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาตรฐานการศึกษาทั้งด้านผลผลิต กระบวนการและปัจจัย ซึ่งจะใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ และการประกันคุณภาพการศึกษา

1.2 การพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา เป็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

**2. การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา** หมายถึง กระบวนการพัฒนาหรือแนวดำเนินงาน เพื่อให้ได้สารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การตรวจสอบคุณภาพภายในของสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานเพื่อประเมินความก้าวหน้าของการจัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาประเมินตนเอง หรือการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อทราบผลการดำเนินงาน ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน แล้วจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-Study Report : SSR) เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนเป็นรายงานประจำปี

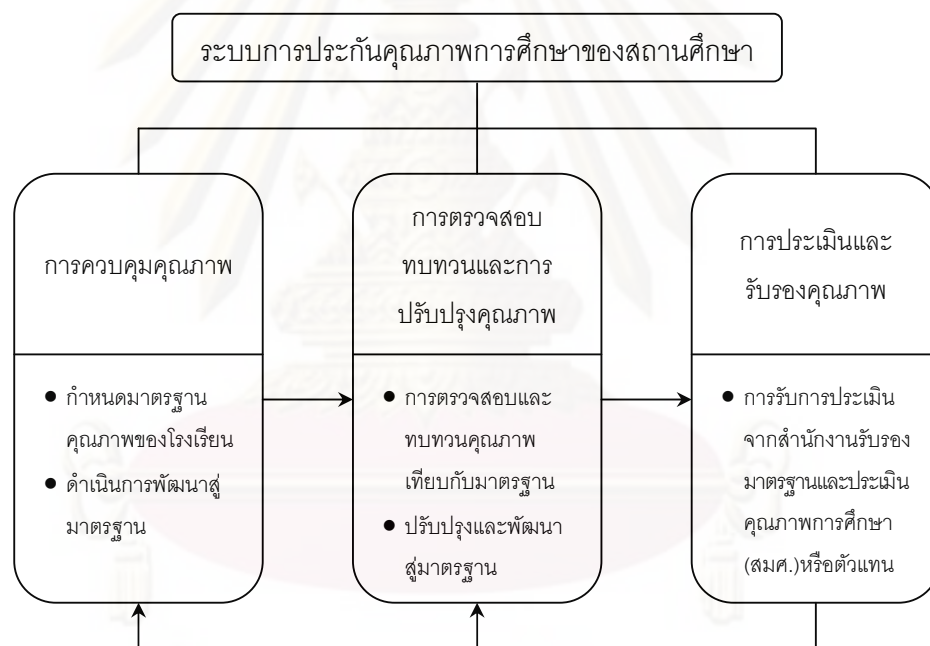
2.2 การตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยหน่วยงานต้นสังกัด เป็นการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งอาจแต่งตั้งหรือมอบหมายให้หน่วยงานในระดับพื้นที่เป็นตัวแทนต้นสังกัด ในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นการยืนยันผลการประเมินตนเองของโรงเรียนตามเอกสารรายงานการประเมินตนเอง และให้ข้อเสนอแนะกับสถานศึกษาเพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่สถานศึกษากำหนด แล้วจัดทำรายงานคุณภาพเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

2.3 การกำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการดำเนินงานของสถานศึกษาเมื่อทราบผลการตรวจสอบและประเมินตนเองทั้ง 2 ระดับ นำ

สารสนเทศที่ได้จากการประเมินมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ วางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามที่สถานศึกษาได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาไว้

3. การประเมินเพื่อรับรองคุณภาพการศึกษา เป็นการดำเนินงานของหน่วยงานภายนอก คือ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง สำหรับสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินจะได้ใบรับรองมาตรฐานการศึกษาหรือคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานที่ให้การรับรอง และให้สถานศึกษาต้องรักษาระดับคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาตลอดระยะเวลาที่รับรอง และในขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบครบวงจร

จากองค์ประกอบหลักของการประกันคุณภาพการศึกษา แสดงโครงสร้างของการประกันคุณภาพการศึกษาได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างการประกันคุณภาพการศึกษา

ที่มา: ญัฐพล ชุมวรฐายี (2545: 17)

### กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2542: 10-15) ได้กล่าวถึงกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ขึ้นตอนสำคัญมี 6 ขึ้นตอน ดังนี้

1. วางแผน กำหนดระบบและกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่มุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ เน้นคุณภาพ
2. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน
3. ดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริหาร การปฏิบัติงาน การศึกษา ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
4. มีการบันทึกเป็นหลักฐานที่ตรวจสอบได้ในทุกกระบวนการ
5. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่
6. มีการจัดการเรียนรู้ ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

## 1.5 การประเมินคุณภาพภายนอก

### ความเป็นมาของการประเมินคุณภาพภายนอก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547: 13-15) กล่าวถึง ความเป็นมาของการประเมินคุณภาพภายนอก ไว้ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดสิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทยเกี่ยวกับการศึกษา ให้บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งได้รับการตอบสนองของอย่างเป็นรูปธรรม คือ มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับดังกล่าว ได้กำหนดอย่างชัดเจนถึงความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่ต้องมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ใน หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเป็นประจำทุกปี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การมหาชน เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องได้รับการประเมินอย่างน้อย 1 ครั้งในทูลระยะเวลา 5 ปี



ทั้งนี้ การประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกสำหรับสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องดำเนินการภายใน 6 ปี นับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีผลบังคับใช้ นั่นคือภายใน พ.ศ.2548

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เรียกโดยย่อว่า สมศ. เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พ.ศ.2543 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

การประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการประเมินการจัดการศึกษาเพื่อตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกสถานศึกษา เพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการที่สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายใน เพื่อวางแผนพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของตนเอง ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ มีการกำกับติดตามคุณภาพ และมีระบบประเมินตนเองก่อน ต่อจากนั้นจึงรับการประเมินภายนอกโดย สมศ. ซึ่งจะดำเนินการโดยพิจารณาและตรวจสอบจากผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา ดังนั้นการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกจึงควรสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน เพราะต่างก็มุ่งสู่มาตรฐานหรือคุณภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน

ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการวางกรอบแนวทางและวิธีการในการประเมินภายนอกโดยมีกิจกรรมหลักที่ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การประเมินคุณภาพภายนอก และการติดตามผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

### **ความหมายของการประเมินคุณภาพภายนอก**

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547: 15) กล่าวถึงความหมายของการประเมินคุณภาพภายนอก ไว้ดังนี้

การประเมินคุณภาพภายนอก คือ การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยผู้ประเมินภายนอกที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ

การศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ผู้ประเมินภายนอกหรือคุณหมอโรงเรียนจะต้องมีความเป็นอิสระและเป็นกลาง ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับการประเมินคุณภาพภายนอก อันจะนำไปสู่การเข้าถึงคุณภาพการศึกษาด้วยความเป็นกลาง และสร้างสรรค์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างแท้จริง

### หลักการของการประเมินคุณภาพภายนอก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547: 15-16) กล่าวถึง หลักการของการประเมินคุณภาพภายนอก ไว้ดังนี้

การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความมีมาตรฐานทางการศึกษาและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลต่อไป ซึ่งรูปแบบและวิธีการดำเนินการจะเป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

1. เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นเรื่อง การตัดสิน การจับผิด หรือการให้คุณ-ให้โทษ
2. ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability)
3. มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมาย และหลักการศึกษาของชาติ โดยให้มีเอกภาพเชิงนโยบายแต่ยังคงมีความหลากหลายในทางปฏิบัติที่สถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน
4. มุ่งเน้นในเรื่องของการส่งเสริมและประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่าการกำกับและควบคุม
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและการพัฒนาการจัดการศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### วัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547: 17) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอก ไว้ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบ ยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถานศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งจะช่วยสะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา เหตุของปัญหา และเงื่อนไขของความสำเร็จ
3. เพื่อช่วยเสนอแนะแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่สถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด
4. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง
5. เพื่อรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

### ความสำคัญของการประเมินคุณภาพภายนอก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547: 17-18) กล่าวถึง ความสำคัญของการประเมินคุณภาพภายนอก ไว้ดังนี้

การประเมินคุณภาพภายนอกมีความสำคัญ และมีความหมายต่อสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนดังต่อไปนี้

1. เป็นการส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน และพัฒนาตนเองให้เต็มตามศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
2. เพิ่มความมั่นใจและคุ้มครองประโยชน์ให้ผู้รับบริการทางการศึกษาว่า สถานศึกษาได้จัดการศึกษามุ่งสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุข เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม
3. สถานศึกษาและหน่วยงานที่กำกับดูแล เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนท้องถิ่น มีข้อมูลที่จะช่วยตัดสินใจในการวางแผนและดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบายมีข้อมูลสำคัญในภาพรวมเกี่ยวกับคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาทุกระดับทุกสังกัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวนโยบายทางการศึกษาและการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

### ขอบข่ายของการประเมินคุณภาพภายนอก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547: 18-19) กล่าวถึง ขอบข่ายของการประเมินคุณภาพภายนอก ไว้ดังนี้

1. ประเมินตามมาตรฐานการศึกษา ซึ่งการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรกสำหรับระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 14 มาตรฐาน ซึ่งคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว
2. กระบวนการประเมินคุณภาพภายนอก ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ
  - 2.1 ก่อนการตรวจเยี่ยม
  - 2.2 ระหว่างการตรวจเยี่ยม
  - 2.3 หลังการตรวจเยี่ยม
3. การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารรวมทั้งหลักฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจมีการใช้แบบสอบถาม หรือเครื่องมือ/วิธีการอื่นๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามความจำเป็น
4. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษา คือ เจ้าของสถานศึกษา ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และบุคลากรอื่นของสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ตลอดจนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน/ชาวบ้าน ผู้ประกอบการหรือผู้แทนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 1.6 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมาในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 49 ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “สมศ.” มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 117 ตอนที่ 99ก เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2543 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 4 พฤศจิกายน 2543

โดยให้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ โดยให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

นอกจากนี้ ได้กำหนดไว้ในบทเฉพาะกาลว่าจะต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่ง ภายใน 6 ปี นับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ใช้บังคับ

คณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2543 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2543 จำนวน 11 ท่าน โดยให้มีกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ปลัดกระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประธานกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประธานกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา และให้มีผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่ใช่ข้าราชการจำนวนไม่น้อยกว่า 4 ท่าน จากการสรรหาผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ทางด้านการบริหารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และให้ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ โดยให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

นอกจากนี้ได้กำหนดไว้ในบทเฉพาะกาลว่าจะต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่ง ภายใน 6 ปี นับตั้งแต่วันที่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใช้บังคับ

## 1.7 การประกันคุณภาพภายใน

ณัฐพล ชุมวรฐายี (2545:5-6) ได้กล่าวถึง การประกันคุณภาพภายในตามสาระบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ไว้ดังนี้

จากความจำเป็นที่จะต้องประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาของไทย จึงได้มีสภารัฐธรรมนูญในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ดังนี้

หมวด 6 มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

สภารัฐธรรมนูญดังกล่าว เป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นแก่พ่อแม่และประชาชนว่าลูกหลานจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

การประกันคุณภาพภายใน จะทำให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและแผนการดำเนินการที่ชัดเจน โดยในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ก็จะต้องมีการประเมินคุณภาพภายในหรือการประเมินตนเอง เพื่อตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา

จากที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าสถานศึกษาจะต้องมีการดำเนินงานจนเกิดเป็นการปฏิบัติงานที่เรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมคุณภาพนั่นเอง

### **หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**

ณัฐพล ชุมวรฐายี (2545: 10) ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหาย โดยเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อแรก ต้องทำให้การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการ และการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผน

ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีความโปร่งใส และมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู-อาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

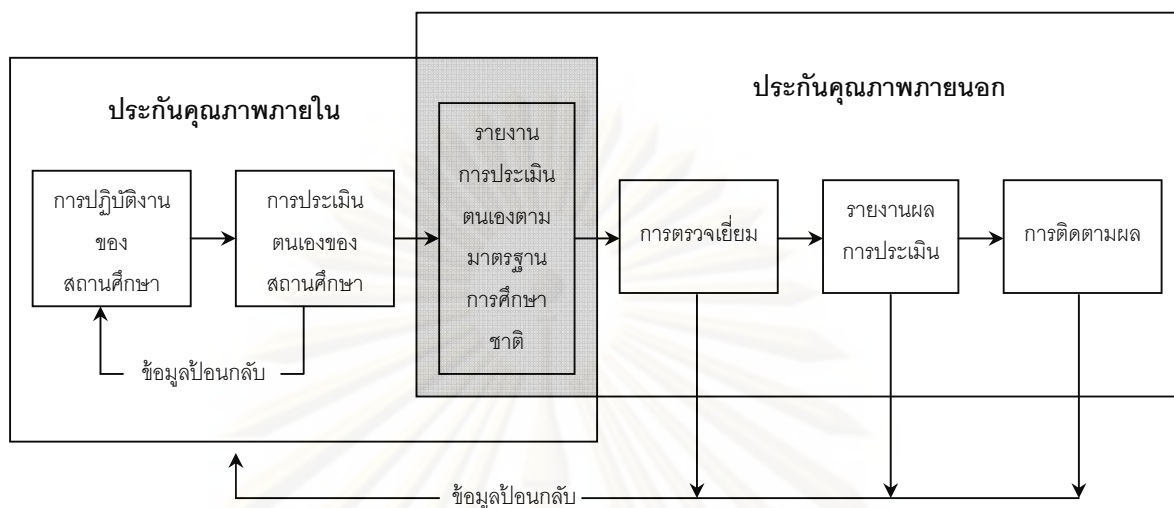
### 1.8 การประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547: 37-41) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก ดังนี้

การประกันคุณภาพภายในกับการประกันคุณภาพภายนอกเชื่อมโยงกันด้วยมาตรฐานการศึกษา โดยสถานศึกษาจะใช้มาตรฐานการศึกษาใดก็ได้ตามความเหมาะสมและบริบทของสถานศึกษา แต่ควรมีส่วนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินภายนอก ซึ่งพัฒนาตามจุดมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติรวมอยู่ด้วย

**การประกันคุณภาพภายใน** เป็นกระบวนการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งข้อมูลที่ได้จากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาจะต้องส่งให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพื่อให้คณะผู้ประเมินภายนอกได้ศึกษาอย่างละเอียดก่อนตรวจเยี่ยมสถานศึกษา

**การประกันคุณภาพภายนอก** เป็นงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพภายใน และเป็นการตรวจสอบผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานแก่สถานศึกษา และทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง การประเมินคุณภาพภายนอกจึงมีความสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพภายใน ดังนี้



แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก  
ที่มา: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547: 42)

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า เมื่อสถานศึกษามีการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน และจัดทำรายงานการประเมินตนเองเป็นประจำทุกปี (Self-Assessment Report : SAR) รายงานดังกล่าวจะเสนอต่อ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอกตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สมศ. 2547: 41) ฉะนั้น การประกันคุณภาพภายในและการประเมินผลภายนอกจะใช้รายงานการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาเดียวกัน และจะใช้รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาเป็นหลักฐานสำคัญในการประเมิน

## 2. แนวคิดและทฤษฎีวิวัฒนาการคุณภาพ

### 2.1 ความหมายวิวัฒนาการ

คำว่า วิวัฒนาการ เป็นภาษาบาลีและสันสกฤต "วิฒน" เป็นภาษาบาลี แปลว่า "เจริญงอกงาม" ส่วนคำว่า "ธรรม" เป็นภาษาสันสกฤต หมายถึง "ความดี" ซึ่งถ้าแปลตามรากศัพท์ก็คือ "สภาพอันเป็นความเจริญงอกงามหรือลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม"

ผู้ที่ให้ความหมายของคำว่าวิวัฒนาการเป็นคนแรกคือ Tylor โดยให้ความหมายว่า "วิวัฒนาการคือสิ่งทั้งหมดที่มีลักษณะซับซ้อน ซึ่งได้รวมเอาความรู้ ความเชื่อ จริยธรรม กฎหมาย



ชนบทรรมนิยม สมรรถภาพ และนิสัยที่บุคคลได้รับสืบทอดกันมาในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่ง  
ของสังคม”

Broom and Selznick (1963: 52) ให้ความหมายของวัฒนธรรม หมายถึง มรดก  
ของสังคม และความชำนาญที่คนเราได้อาศัยมาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมในเรื่องต่างๆ เช่น  
ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่างๆ

Cuber (1968: 54) ให้ความหมายของวัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม  
ที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ

สุพัตรา สุภาพ (2536: 99) ให้ความหมายของวัฒนธรรม หมายถึง สิ่ง  
ที่ครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างอันเป็นแบบแผนในความคิด และการกระทำที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของ  
มนุษย์ในสังคมของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือสังคมใดสังคมหนึ่ง มนุษย์ได้คิดสร้างระเบียบกฎเกณฑ์  
วิธีการในการปฏิบัติการจัดระเบียบ ตลอดจนระบบความเชื่อ ความนิยม ความรู้ และเทคโนโลยี  
ต่างๆ ในการควบคุม และใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ

ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2538: 218) ให้ความหมายของวัฒนธรรม หมายถึง สิ่ง  
ที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อแสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียว  
ความก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดีงามของประชาชน

ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2008: Online) คำว่า  
“วัฒนธรรม” หมายถึง สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ

ณรงค์ เส็งประชา (2541: 47) ให้ความหมายของวัฒนธรรม หมายถึง ทุกสิ่ง  
ทุกอย่างที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อนำเอามาใช้ช่วยพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ในสังคม ซึ่งจะรวมถึง  
ช่วยแก้ปัญหาและช่วยสนองความต้องการของสังคม

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2542: 68) ให้ความหมายของวัฒนธรรม หมายถึง วิธีทาง  
การดำเนินชีวิตที่คนกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดถือปฏิบัติ ประกอบไปด้วยนิสัย หรือความเคยชิน  
ชนบทรรมนิยมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษา และวัตถุสิ่งของต่างๆ

จากนิยามของวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรม  
หมายถึง สิ่งของกลุ่มบุคคลในสังคมหนึ่งๆ ได้กำหนดขึ้นซึ่งเป็นแบบแผนในความคิด และการกระทำ

ที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตหรือแนวทางประพฤติปฏิบัติที่ถ่ายทอดสืบกันมา เพื่อความเป็นระเบียบ และความเจริญงอกงามแห่งวิถีในสังคมนั้น

## 2.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักทฤษฎีองค์การต่างประเทศได้นิยามคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้หลายนิยามซึ่ง สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 4-6) ได้สรุปนิยามเป็น 7 ความหมาย ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (implicit rules) ในหน่วยงาน กฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงาน นั้นได้
2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอขณะที่ บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่างๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติ ในองค์การ งานฉลองในโอกาสต่างๆ ของหน่วยงาน
3. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมติพื้นฐาน (basic assumption) และ/หรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ ภายในองค์การ คนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ความคิดร่วมกันเป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
4. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่เข้าใจร่วมกัน หรืออาจกล่าวอีกนัย หนึ่งว่า เป็นความเข้าใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในหน่วยงานที่มีต่อเรื่องราว ทั้งหลายในองค์การ
5. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (group norms) บรรทัดฐาน ของกลุ่ม หมายถึง มาตรฐาน (standard) ของพฤติกรรมที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกใน กลุ่มปฏิบัติตาม
6. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) ภายในหน่วยงาน สิ่งประดิษฐ์ภายในหน่วยงานอาจเป็นรูปร่างของอาคาร ลักษณะของเฟอร์นิเจอร์และการตกแต่ง การวางผังโต๊ะทำงาน ตราของหน่วยงาน (organizational logo) ฯลฯ ซึ่งสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของหน่วยงาน รวมถึงสะท้อนภาพพจน์ของหน่วยงาน ต่อสาธารณชนด้วย

7. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 11) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 159) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี ที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์การ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2547: 71) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ ที่มีอยู่ในองค์การ แต่ถ้าจะกล่าวอย่างจำเพาะเจาะจงแล้ว วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก คติฐาน (Assumption) ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน (Norms) และค่านิยม (Value)

จากนิยามของวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์การซึ่งแสดงออกถึงความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานภายในหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ ที่ประพฤติปฏิบัติถ่ายทอดสืบกันมา เพื่อความเป็นระเบียบและความเจริญอกงาม

### 2.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2547: 74-75) กล่าวว่า กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน จุดเด่นในองค์การ เช่น วีรบุรุษ ประเพณี พิธีการ และการสร้างเครือข่ายสื่อสาร มีบทบาทที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. วีรบุรุษ (Heroes) องค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีวีรบุรุษในองค์การที่อาจจะเป็นคุณลักษณะตั้งแต่กำเนิดและได้รับการพัฒนาขึ้น วีรบุรุษขององค์การเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการสร้างองค์การ ส่วนวีรบุรุษที่สร้างขึ้นใหม่คือบุคคลที่องค์การสร้างขึ้นโดยการแนะนำและยกย่องให้เกียรติว่าเป็นบุคคลแห่งความทรงจำ

2. พิธีการและประเพณี (Rites and Rituals) องค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์การคือกิจกรรมในการจัดพิธีการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของ

องค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มีความรู้ดีเกี่ยวกับ พิธีและประเพณีเป็นสัญลักษณ์ ที่ช่วยทำให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการจัดงานเฉลิมฉลองพิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความทรงจำในวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้นว่า การจัดให้มีพิธีไหว้ครู การให้รางวัลครูดีเด่น การจัดกิจกรรมดังกล่าวยังช่วยให้เกิดการสร้างเครือข่ายกับสื่อมวลชนและชุมชนได้เป็นอย่างดี องค์การบางแห่งอาจสร้างประเพณีขององค์การขึ้นมาได้เอง

3. การสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication Networks) เครือข่ายที่ใช้ติดต่อสื่อสารนี้กำหนดขึ้นโดยบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ในสถาบันแต่ละแห่งต่างก็มีผู้เล่าเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การเล่าเรื่องนี้มีผลต่อการรับรู้ของคนอื่นๆ

ณรงควิทย์ แสนทอง (2547: Online) ได้เสนอแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เป็น EQ ขององค์การด้วยแนวทางดังนี้

1. **กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ** การกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การให้กำหนดจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ เพราะวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป้าหมายสุดท้ายที่เราอยากจะไปถึง สำหรับวัฒนธรรมองค์การจะบอกเราว่าองค์การต้องมีลักษณะใดจึงจะทำให้เดินทางไปถึงเป้าหมายได้เร็วและมีประสิทธิภาพ

2. **วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการจะมีกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน** เมื่อเรากำหนดวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เรียบร้อยแล้ว ให้วิเคราะห์ดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการนั้นในปัจจุบันขององค์การเรามีบ้างหรือยังมีมากน้อยเพียงใด มีครบหรือไม่ เพื่อที่จะประเมินว่าภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์การมีมากน้อยเพียงใด

3. **กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ** คำว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือสะพานเชื่อมช่องว่างระหว่างสิ่งที่เราเป็นอยู่ไปสู่สิ่งที่เราต้องการจะเป็น การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การนิยมทำกันใน 2 ลักษณะคือ

3.1 การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป จากวัฒนธรรมที่เปลี่ยนได้ง่ายไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยุ่งยาก หรืออาจจะเป็นการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่กลบกระแสวัฒนธรรมเก่า การเปลี่ยนแปลงจะแทรกซึมอยู่ในทุกกิจกรรม เป็นการสร้างวัฒนธรรมแบบกองโจรเพราะเป็นการเก็บเล็กผสมน้อยไปเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะส่งผลกระทบต่อคนในองค์การน้อย แต่ต้องใช้ระยะเวลาานาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีอายุยาวนานและมีวัฒนธรรมดั้งเดิมแข็งแกร่ง

3.2 การเปลี่ยนแปลงแบบผ่าตัด เป็นการเปลี่ยนแปลงทันทีทันใด อาจจะมีการเจ็บปวดบ้างในช่วงแรก แต่ได้ผลดีในระยะยาว เพราะทุกอย่างชัดเจน ทุกคนทราบว่าตัวเองจะอยู่ได้หรือไม่ได้ในวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ หลายองค์กรนิยมมีมือบุคคลที่สามเข้ามาทำการผ่าตัด บางองค์กรมักจะผ่าตัดเพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไปพร้อมๆ กับการผ่าตัดโครงสร้างองค์กร เปรียบเสมือนกับการที่คุณหมอเปลี่ยนทัศนคติของคนไข้เมื่อคนไข้อยู่ในภาวะเจ็บป่วย เพราะในช่วงเวลานั้นคนไข้มักจะเชื่อฟังคุณหมอมากกว่าตอนที่ร่างกายเป็นปกติ

## 2.4 ความหมายคุณภาพ

ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: Online) คำว่า “คุณภาพ” หมายถึง ลักษณะที่ดีเด่นของบุคคลหรือสิ่งของ

จากการศึกษาของ Flood (1993: 22, 42) และ Peratec (1994: 115-116) ได้รวบรวมจากนักวิชาการที่สำคัญด้านคุณภาพไว้ดังนี้

Deming นิยามว่า คุณภาพ คือ ระดับที่สามารถทำนายได้ของความเหมือนและความไว้วางใจได้

Juran นิยามว่า คุณภาพ คือ ความเหมาะสมสำหรับการใช้ประโยชน์

Crosby นิยามว่า คุณภาพ คือ ความตรงตามข้อกำหนด ไม่ใช่ความดีหรือความสวยงาม ความสอดคล้องกับความต้องการ และให้ความหมายเพิ่มเติมในปี 1992 ไว้ว่า “คุณภาพ หมายถึง การที่ทุกคนทำในสิ่งที่ตกลงกันว่าจะทำ และทำในสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก เป็นโครงสร้างที่สำคัญขององค์กร โดยมีการเงินเป็นสิ่งหล่อเลี้ยง และจิตวิญญาณของคุณภาพก็คือ สัมพันธภาพ”

Taguchi นิยามว่า คุณภาพ คือ ความสูญเสียที่น้อยที่สุดที่สินค้านั้นทำให้เกิดแก่สังคม นับจากวันที่สินค้านั้นออกสู่ตลาด

Feigenbaum นิยามว่า คุณภาพ คือ วิธีการในการบริหารองค์กรหรือ การประกอบขึ้นเป็นสินค้าทั้งหมด และลักษณะนิสัยของการบริการ การตลาด การวิศวกรรม การผลิตและการบำรุงรักษา โดยที่สินค้าและบริการนั้นจะตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

The British Standard นิยามว่า คุณภาพ คือ คุณลักษณะและลักษณะนิสัย ทั้งหมดของสินค้า บริการ หรือ กระบวนการ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการที่กำหนดโดยลูกค้า

Hoshin นิยามว่า คุณภาพ คือ การแก้ไขและป้องกันความสูญเสีย หรือการดำรงอยู่ โดยปราศจากความสูญเสีย

Harrington นิยามว่า คุณภาพ คือ การทำได้ถึงหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง ด้วยราคาที่แสดงให้ลูกค้ารู้ถึงคุณค่า

นอกจากนี้ Taguchi, Elsayed and Hsiang (1989: 2) นิยามคำว่า คุณภาพ ในแง่ของความสูญเสียที่เกิดแก่สังคม โดยบุคคลทั้ง 3 ถือว่า ความสูญเสียที่มีคุณภาพ คือ ความสูญเสียที่สินค้านั้นทำให้เกิดกับสังคมน้อยที่สุด นับตั้งแต่สินค้านั้นออกสู่ตลาด

Hutchins (1991: 1-2) สรุปว่า คุณภาพ สามารถนิยามได้หลายประการขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแนวคิด คือ

คุณภาพ หมายถึง ความตรงตามลักษณะเฉพาะ และมาตรฐานในการใช้ ประโยชน์ขององค์การ เป็นนิยามที่ถือองค์การเป็นพื้นฐาน

คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้ของสินค้าหรือบริการ เป็นนิยามที่ถือเอาความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพื้นฐาน

คุณภาพ หมายถึง การตอบสนองความต้องการ ความปรารถนา และความคาดหวังของลูกค้าได้ในราคาประหยัด เป็นนิยามที่มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้าและองค์การ

Batten (1992: 83) นิยามว่า คุณภาพ หมายถึง ระดับของความเป็นเลิศ ในคุณสมบัติของสิ่งของนั้น

Sallis (1993: 22-24) กล่าวว่า คุณภาพตามความเข้าใจของคนทั่วไปในปัจจุบัน หมายถึงความสมบูรณ์แบบ ซึ่งใกล้เคียงกับความดี ความงาม และความจริง ซึ่งแสดงถึงความมี มาตรฐานสูงสุด นอกจากนี้ คุณภาพยังมีความหมายที่สัมพันธ์กัน 2 ด้าน คือ ด้านผู้ผลิต คุณภาพ หมายถึง ความตรงตามมาตรฐาน และด้านผู้บริโภค คุณภาพ หมายถึง ความตรงตามความต้องการ

Nicholls (1993: 50-52) กล่าวถึง พัฒนาการของคุณภาพใน 4 ชั้น จากจุดเน้นภายในองค์กร ไปสู่จุดเน้นภายนอกคือลูกค้า คุณภาพทั้ง 4 ชั้นนี้ คือ

ชั้นที่ 1 คุณภาพ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการได้ตามมาตรฐาน

ชั้นที่ 2 คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย

ชั้นที่ 3 คุณภาพ หมายถึง สิ่งที่ลูกค้าต้องการ

ชั้นที่ 4 คุณภาพ หมายถึง การให้สิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า

Peratec (1994: ix) ยังกล่าวว่า คุณภาพเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่ต้องสร้างความพึงพอใจในด้านความปลอดภัย อายุการใช้งานที่ยืนยาว และความภาคภูมิใจที่ได้เป็นเจ้าของ

นิยามของคุณภาพทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงและยอมรับว่าเป็นสิ่งแสดงถึงคุณภาพซ้ำๆ กันหลายประเด็น สามารถจัดกลุ่มของเนื้อหาได้เป็น 4 กลุ่ม คือ ลักษณะของสินค้าและบริการ วิธีการหรือกระบวนการผลิต ราคาของสินค้าและบริการ และ ความต้องการของลูกค้า โดยนักวิชาการส่วนมากให้ความสำคัญกับลักษณะของสินค้าและบริการ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

จากนิยามของคุณภาพดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของคุณภาพ หมายถึง ลักษณะของสินค้า การบริการ กระบวนการผลิต ที่ได้ตรงตามมาตรฐาน เหมาะสมและตอบสนองความต้องการของลูกค้า คุณภาพอาจมีความหมายแปรเปลี่ยนไปได้ขึ้นกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแนวคิดด้านคุณภาพเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับความจริงที่ประสบ

## 2.5 ระบบคุณภาพ (Quality System)

ระบบคุณภาพโดยทั่วไป หมายถึง โครงสร้าง กระบวนการ ระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรที่จำเป็นในการจัดการคุณภาพ ระบบคุณภาพในปัจจุบันมีหลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป เช่น ระบบพื้นฐานที่พิจารณาจาก Input-Output-Outcome ระบบ ISO ระบบ Malcolm Baldrige และระบบ TQM เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเป็นแบบใดระบบคุณภาพจะต้องมีการควบคุม ตรวจสอบ ประเมิน และปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ธงชัย ธาระวานิช (2540: 19) กล่าวว่า ระบบคุณภาพ เป็นเรื่องของการวางแผนคุณภาพ เพื่อจัดทำเป็นระบบคุณภาพ ดังนั้น ระบบคุณภาพจึงเป็นการรวมทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำและ

ไม่ได้ทำ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีต่อผู้ซื้อ ต่อผู้ให้บริการ หรือลูกค้า ในการจัดทำระบบคุณภาพต้องรวมถึงการพัฒนาคุณภาพเช่นกัน มิเช่นนั้นแล้ว ระบบคุณภาพที่นำมาใช้จะไม่ก้าวหน้าเพราะไม่มีการพัฒนาระบบ

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2541:15) กล่าวว่า ระบบคุณภาพ คือ โครงสร้างการจัดองค์กร ความรับผิดชอบ ระเบียบวิธีปฏิบัติ การระบวนการดำเนินการ และทรัพยากรการบริหาร สำหรับการบริหารคุณภาพ

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2541:15) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ คือ หน้าที่ทางการบริหารประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยการกำหนด และการนำไปปฏิบัติจริงซึ่งนโยบายคุณภาพ

วรภัทร ภูเจริญ (2543: 55-57) อธิบายถึง ระบบคุณภาพ ในคู่มือ ISO 9000 ว่า ระบบคุณภาพมีข้อกำหนดให้องค์กรจะต้องสร้างและดำรงไว้ซึ่งระบบคุณภาพ โดยการเขียนเป็นเอกสาร เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าตรงตามข้อกำหนด นั่นคือ ระบบคุณภาพจะมีโครงสร้างของเอกสาร เป็น 4 ระดับ ดังนี้

เอกสารระดับที่ 1 คู่มือคุณภาพ (Quality Manual)

เอกสารระดับที่ 2 ขั้นตอนการทำงาน (Quality System Procedure หรือ Procedure)

เอกสารระดับที่ 3 คู่มือการทำงาน (Work Instruction)

เอกสารระดับที่ 4 เอกสารสนับสนุน

การบริหารระบบคุณภาพ คือ QM (Quality Management) คำหนึ่ง กับคำว่า QS (Quality System) อีกคำหนึ่ง

QM คือ กิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากร และองค์การ ที่รวมไปถึง เรืองนโยบาย คุณภาพ (Quality Policy) การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) รวมถึง QS (ระบบคุณภาพ) ด้วย เรียกว่า "การบริหารคุณภาพ"

QS คือ ระบบระเบียบการรวมสิ่งต่างๆ ซึ่งสลับบัซซันเข้าด้วยกันเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีเหตุผลทางคุณภาพ จะเน้น QC (Quality Control) การควบคุมคุณภาพ กับ QA (Quality Assurance) การประกันคุณภาพ ซึ่งต้องมีควบคู่กันไป เรียกว่า "ระบบคุณภาพ"



กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2539: 5) ได้เสนอกระบวนการบริหารระบบคุณภาพ เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

- |           |                                      |
|-----------|--------------------------------------|
| ขั้นที่ 1 | การกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน |
| ขั้นที่ 2 | การจัดองค์การบริหารคุณภาพ            |
| ขั้นที่ 3 | การจัดทำแผนและโครงการพัฒนา           |
| ขั้นที่ 4 | การดำเนินการตามแผน                   |
| ขั้นที่ 5 | การนิเทศติดตามผล                     |
| ขั้นที่ 6 | การประเมินผลและรายงาน                |
| ขั้นที่ 7 | การปรับปรุงและพัฒนางาน               |

กัลยาณี ดีประเสริฐวงศ์ (2008: Online) กองควบคุมอาหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กล่าวถึงระบบคุณภาพไว้ดังนี้

ระบบคุณภาพ (Quality System) หรือบางครั้งเรียกว่า ระบบประกันคุณภาพ (Quality assurance system) เป็นการดำเนินการเพื่อให้สถานที่ผลิตมีมาตรฐาน โดยคำนึงถึงทุกขั้นตอนของการผลิตรวมทั้งปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องถูกควบคุมตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายมีคุณภาพและปลอดภัยมากยิ่งขึ้น หากระบบมีการดำเนินการถูกต้องแล้วจะสามารถช่วยตรวจสอบกลับถึงสาเหตุได้เมื่อผลิตภัณฑ์มีปัญหา แต่อย่างไรก็ตาม ระบบนี้เป็นระบบที่เน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไขปัญหา

การจัดทำระบบคุณภาพ บางครั้งผู้ผลิตสามารถนำหลักการจัดการ (Management) และระบบเอกสาร (Document) เข้ามาเสริมเพื่อให้สามารถป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับอาหารที่ผลิต และสามารถมีระบบเอกสารที่สามารถทวนสอบปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้อาหารที่ผลิตปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

กฤษฎี อุตยรัตน์ (2008: Online) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ QM (Quality Management) หมายความว่า การที่ผู้นาองค์การสนใจในการนำศาสตร์และศิลป์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทางธุรกิจให้กลมกลืนอย่างเป็นระบบคุณภาพ (QS – Quality System) โดยผ่านกระบวนการแก้ไขและป้องกันที่ชาญฉลาด และมีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการและระบบงานอย่างต่อเนื่องให้ยั่งยืน ทั้งนี้หัวใจสำคัญของการบริหารเชิงพัฒนาคุณภาพนั้นต้องการการวางแผนการบริหารทุกครั้ง (Planning) การจัดระเบียบองค์การ

และโครงสร้างที่เชื่อมต่อองค์การและการบริหาร (Organizing) การจัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ (Staffing) การนำของผู้บริหารเพื่อกำหนดทิศทางที่จะนำพาองค์การไปยังเป้าหมาย ที่ต้องการและสอดคล้องกับความพึงพอใจของลูกค้า (Directing) การประสานงานในแนวราบและแนวดิ่งที่ผสมผสานในรูปแบบการมีส่วนร่วมในการทำงานคร่อมและข้ามสายงาน โดยไม่ทำให้ สายงานการบังคับบัญชาเสียไป (Coordinating) การรายงานผลการปฏิบัติงานในกระบวนการต่างๆ (Reporting) และการกำหนดงบประมาณอันจำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการ (Budgeting) ทรัพยากรต่างๆ

การบริหารเชิงพัฒนาคุณภาพ (QM) หรือที่เรียกกันว่า MBQ (Management By Quality) ซึ่งผู้บริหารควรวางระบบการต่างๆ ที่มีความจำเป็นจริงๆ ในธุรกิจของตนเองลงไปให้ครบถ้วน พร้อมกับการจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการต่างๆ ให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเกณฑ์ต่างๆและวิธีการที่จำเป็น เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติและการควบคุมกระบวนการต้องมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ประเด็นนี้เราเรียกว่า Business Process Approach (การเน้นกระบวนการทางธุรกิจ) ทั้งนี้ผู้นำต้องจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอตลอดจนข้อมูลที่ผ่านมาการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้วต้องได้รับการสนับสนุนโดยการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ไม่ใช่แค่วางแผนแล้วนั่งดูแผนซึ่งความสำเร็จจะไม่มีทางมาเยือนได้อย่างแน่นอน ที่สำคัญให้มีการเฝ้าติดตามกระบวนการเหล่านั้นให้ดี ในการบริหารเชิงพัฒนาคุณภาพนี้มีความสำคัญถึงขนาดต้องวัด ประเมิน วิเคราะห์ผลการดำเนินการของทุกๆ กระบวนการได้อย่างดี ต้องทำให้เห็นว่ามีความพยายามและผลลัพธ์ที่ออกมานั้นต้องได้ผลดีในระดับที่น่าพอใจ ฉะนั้นการวางเป้าหมายเพื่อให้สามารถบรรลุได้เป็นสิ่งจำเป็นของ MBQ

การที่จะทำ MBQ ให้บรรลุได้ ผู้นำต้องระบุว่าบรรดากระบวนการต่างๆ ที่รวมเป็นระบบนั้น มีความชัดเจนหรือคลุมเครือหรือไม่ หากไม่สามารถวินิจฉัยกระบวนการให้แตกฉานการบริหารเชิงพัฒนาคุณภาพก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารแบบ MBQ นี้เป็นการจัดสร้างและนำไปใช้ให้เป็นมาตรฐานในคราวถัดไป โดยใช้วงจร SDCA (Standard-Do-Check-Act) ประกอบด้วย

1. สร้างมาตรฐาน (S) คือ พยายามให้คนที่ต้องทำตามมาตรฐานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานให้มากที่สุด และต้องให้มีความง่ายต่อการใช้งาน
2. การทำตามมาตรฐาน (D) มีการควบคุมให้สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานให้ได้ และต้องพยายามให้ระบบเฝ้าระวัง เช่น หัวหน้าคอยทวนสอบอย่างใกล้ชิดกำหนดระยะเวลา

ติดตามการทำตามมาตรฐาน 2 เดือน/ครั้ง หรือ ให้มีการประเมินตนเองอย่างชัดเจนโดยพนักงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ประเมินผลนั้น เป็นต้น และต้องเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติงาน (Work Procedures) มี Quality Plan หรือ แผนคุณภาพกำกับเพื่อความชัดเจนมากขึ้น

3. การตรวจสอบมาตรฐาน (C) ต้องดำเนินการให้เกิดความทันสมัยทุกครั้ง เพราะหัวใจสำคัญของมาตรฐานคือต้องเป็นมาตรฐานที่ยอมรับได้ตลอดเวลา ควรเข้าที่ประชุม The Management Meeting (การประชุมเพื่อการทบทวนของทีมนิหารระดับแกนนำของแต่ละองค์กร) ควรทำทุกเดือนหรือทุกสัปดาห์

4. การแก้ไข ทบทวน ปรับปรุงมาตรฐาน (A) ควรทำเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นกิจวัตร เพื่อให้ได้มาตรฐานที่ดีเสมอ

## 2.6 ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ

วัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ และมีผลต่อพฤติกรรมในการดำเนินชีวิต ปัจจุบันวัฒนธรรมของบุคคลในสังคมมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมในด้านคุณภาพหรือกล่าวได้ว่าเป็นยุคของวัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่งจากการค้นคว้าเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ พบว่าเริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในประเทศญี่ปุ่น ปี ค.ศ. 1950 โดยวัฒนธรรมคุณภาพได้รับการยอมรับว่าเป็นเหตุผลสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาคุณภาพเกิดขึ้น (Kanji and Yui, 1997: 418) ซึ่งในแนวคิดของวัฒนธรรมคุณภาพ มีนักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญและความหมายไว้ ดังนี้

Batten (1992: 86) ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง การมุ่งมั่น ความสนใจที่คนและทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติให้ดีเยี่ยมอย่างไม่มีวันจบ เมื่อเห็นทางที่ทำให้ดีขึ้นได้ จะต้องทำอยู่เสมอ เพื่อคุณภาพที่ดีเยี่ยมในทุกมิติของวัฒนธรรมองค์กร

Saraph and Sebastian (Saraph and Sebastian, 1993. cited in Berry, 1997: 52-64) ให้ความสำคัญวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง การเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลในสังคม ในการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับค่านิยมและคุณภาพขององค์กร

Juran and Gryna (1993: 158); Watson and Gryna (2001: 41) ให้ความสำคัญวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แบบแผนความเชื่อ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในสังคมที่ให้ความสนใจในการสร้างคุณภาพเกิดขึ้นในองค์กร

Gryna and Gryna (1999: 32) ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติของบุคคลในสังคมที่ตระหนักและเห็นความจำเป็นในงานคุณภาพ

Goetsch and Davis (2000: 153) ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ระบบแบบแผนความเชื่อ ความรู้สึก วิถีปฏิบัติ และค่านิยมของบุคคลในสังคม ที่ตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นของการเพิ่มคุณภาพของการผลิต และการบริการตามพันธกิจขององค์กร โดยมีความมุ่งมั่นอุทิศตนปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพและมาตรฐานของผลผลิต และการบริการ และมีความเพียรพยายามร่วมกันคิดค้น แสวงหาวิธีการปฏิบัติ และปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Tyson and Mcpartland (2000) ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ระบบแบบแผนในด้านทัศนคติ ความสามารถ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายในเรื่องคุณภาพ

เกษม วัฒนชัย (2543: 24) ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ลักษณะพื้นฐานของสังคมนั้นๆ ที่เคยชิน และยอมรับระบบประกันคุณภาพ ระบบการกำหนดมาตรฐาน

จากนิยามของวัฒนธรรมคุณภาพดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคนทุกหน่วยในสถาบัน ไม่ว่าจะตนจะรับผิดชอบงานหรือปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภารกิจใดก็ตาม ทุกคนจะคำนึงถึงหรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดีไว้อย่างสม่ำเสมอ

## 2.7 องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ

Batten (1992: 6) กล่าวถึง องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่งหากปฏิบัติในแต่ละวันได้อย่างน้อยหนึ่งในข้อกำหนดนี้จะสามารถเปลี่ยนทัศนคติทั้งหมดจากองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ความมุ่งมั่นทุ่มเทในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
- การยอมรับว่าคนจะปฏิบัติตามผู้ที่มีความใฝ่รู้ต้องการเรียนรู้ พวกเขาจะไม่ปฏิบัติตามผู้ที่คิดว่ารอบรู้ไปทุกเรื่อง

- ตั้งเป้าหมายที่สร้างสรรค์และมีเหตุผลในการแบ่งกำลังคนไปตามจุดแข็งของเขาย่างสร้างสรรค์และมีหลักเหตุผล ซึ่งเป็นหลักการแนวทางขององค์การในอนาคต
- การเปลี่ยนค่านิยมสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- การให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา
- ปลุกฝังและฝึกอบรมด้วยหัวหน้าทีมของตนเอง
- ส่งเสริมสนับสนุนพฤติกรรมที่กระตือรือร้นมากกว่าพฤติกรรมที่ไม่ได้แย่งหรือเฉยๆ
- กำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนไม่ใช่การกดดันให้ปฏิบัติงาน
- การให้อิสระภาพในการปกครองตนเอง การมอบหน้าที่ และการมอบอำนาจ
- ปลุกฝังความเชื่อร่วมกันว่า “เราสามารถบรรลุเป้าหมายไม่ว่าในสิ่งใด สิ่งที่ยากลำบากเราจะลงมือทำทันที สิ่งที่เป็นไปไม่ได้เราจะใช้เวลาเพียงเล็กน้อย”
- ภาวะผู้นำส่วนบุคคลที่คนอื่นต้องการเอาแบบอย่างและปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากผู้ที่ยินดีปฏิบัติตาม
- ให้รางวัลกับผู้ที่มีความใฝ่รู้ต้องการเรียนรู้มากกว่าผู้ที่รอบรู้ไปทุกเรื่อง
- วัฒนธรรม(แพรวหลาย)ของความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีติดใหม่ของการบริการ
- การเข้าใจและฝึกฝนการเป็นผู้นำในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การ
- สร้างเกณฑ์การประเมินผลของงานบนพื้นฐานของนวัตกรรม คุณภาพ ความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญคือ ประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว
- สร้างนโยบายและโปรแกรมการทำงาน(แผนงาน)ที่สร้างและส่งเสริมพลังกาย พลังจิตใจ และพลังจิตวิญญาณในระดับสูง
- มีการเปิดกว้างและชี้แจงทุกมิติของวัฒนธรรม
- ให้คำยกย่องชมเชยที่สมควรได้อย่างเต็มที่ อย่าเก็บไว้

Juran and Gryna (1993: 161-176; 1999: 22.65-22.66) กล่าวถึง การพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพไว้ว่า วัฒนธรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เราต้องการตระหนักเรื่องคุณภาพ การแสดงหลักฐานของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการระดับสูง การพัฒนาตนเองและการมอบอำนาจ การมีส่วนร่วม และการยอมรับและการให้รางวัล ดังนี้

1. สร้างความตระหนักและรักษาคุณภาพ

สร้างความตระหนักและรักษาคุณภาพซึ่งหมายความว่าเราต้องสร้างและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะของคุณภาพในปัจจุบันของเรา ข้อความจะต้องถึงฝ่ายบริหารจัดการระดับบน ระดับกลาง และ ระดับล่าง รวมถึงบุคลากรคนอื่นๆ โดยใช้ภาษาที่เหมาะสมแต่ระดับ

## 2. การแสดงหลักฐานของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการระดับสูง

แสดงหลักฐานการเป็นผู้นำการบริหารจัดการด้านคุณภาพ สิ่งนี้ไม่ใช่เพียงแค่การให้กำลังใจจากข้างๆ แต่เข้าร่วมเป็นหนึ่งในสมาด้านคุณภาพ การทำยุทธศาสตร์เพื่อคุณภาพ การจัดหาทรัพยากรคุณภาพ และดำเนินการจัดงานอื่นๆ ในการวางแผนและปรับใช้เป้าหมายคุณภาพ

## 3. มีการพัฒนาตนเองและการมอบอำนาจ

การจัดหาเพื่อการพัฒนาตนเอง และการมอบอำนาจ สิ่งนี้รวมถึงการออกแบบงานสำหรับควบคุมตนเอง การคัดเลือกและการฝึกอบรมสำหรับงาน การรวบรวมวิธีการพัฒนาตนเอง เช่น การบริหารจัดการทีมด้วยตนเอง และ การส่งเสริมความมุ่งมั่นในคุณภาพของแต่ละบุคคล

## 4. การมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึงการกระตุ้นการทำงาน

การจัดให้มีส่วนร่วมเป็นวิธีการกระตุ้นพฤติกรรม. รูปแบบของการเข้าร่วมมีมากมาย: ทำหน้าที่ใน สมาด้านคุณภาพ วงจรคุณภาพ หรือ ทีมงานด้านการปรับปรุง: เป็นเจ้าของกระบวนการ: เข้าร่วมใน ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการตรวจสอบการออกแบบ: หรือ จัดทำ การนำเสนอในเรื่องคุณภาพ

## 5. การยอมรับและการให้รางวัล

จัดให้มีการแสดงว่าเห็นคุณค่าและให้รางวัล การแสดงออกของความภาคภูมิใจเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นคนให้มีความผูกพัน การแสดงว่าเห็นคุณค่าจะทำในรูปแบบประกาศต่อส่วนรวมให้ทุกคนรับทราบถึงประสิทธิภาพดีเยี่ยมในเรื่องคุณภาพ รางวัลที่จะได้รับจากคุณภาพนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่มีความหมายและใช้ได้จริง (การขึ้นเงินเดือน เงินโบนัส การเลื่อนขั้น ฯลฯ) นอกเหนือจากสิ่งเหล่านี้ บางประเทศที่กำลังเปลี่ยนเป็นการปกครองแบบประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานจะต้องอยู่ที่ประเด็นพื้นฐานของ "คุณภาพชีวิต" (เช่น ห้องน้ำสะอาด และเงื่อนไขการทำงานอื่นๆ) ก่อนที่ความพยายามในการเปลี่ยนวัฒนธรรมคุณภาพจะประสบความสำเร็จ

Oakland (1995: 35-38) กล่าวถึง สิ่งที่ต้องตรวจสอบในการบริหารคุณภาพ ทั้ง ทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management-TQM) ไว้ดังนี้

- การตระหนักถึงลูกค้าและค้นพบความต้องการของลูกค้า
- กำหนดมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

- การควบคุมกระบวนการรวมถึงระบบและการปรับปรุงความสามารถของพวกเขา
  - ความรับผิดชอบของฝ่ายการบริหารจัดการในการจัดตั้งการชี้แนะปรัชญานโยบายคุณภาพ ฯลฯ และให้แรงจูงใจผ่านความเป็นผู้นำและจัดหาสิ่งที่จำเป็นไว้ให้เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ
  - การมอบอำนาจให้คนทุกระดับในองค์การเพื่อดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ
- นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)

10 ข้อ ดังนี้

1. องค์การต้องมีความมุ่งมั่นในระยะยาวเพื่อการปรับปรุงที่มั่นคง
2. การรับปรัชญาของการไม่มีข้อผิดพลาด/ข้อบกพร่องเพื่อมาเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก
3. การฝึกฝนคนให้เข้าใจความสัมพันธ์ลูกค้า-ผู้จัดส่งสินค้า
4. ไม่ซื้อสินค้าหรือบริการในราคาเดียว - ดูต้นทุนทั้งหมด
5. รู้ว่าในการปรับปรุงระบบต้องมีการบริหารจัดการ
6. การรับวิธีการสมัยใหม่ของการควบคุมดูแลและการฝึกอบรมมาใช้เพื่อกำจัดความกลัว
7. กำจัดอุปสรรคระหว่างหน่วยงานโดยการบริหารจัดการกระบวนการปรับปรุงการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม
8. กำจัดสิ่งต่อไปนี้
  - กำจัดการกำหนดเป้าหมายโดยผลการปราศจากวิธีการ
  - กำจัดมาตรฐานทั้งหมดมาจากตัวเลข
  - กำจัดอุปสรรคทำให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน
  - กำจัดเรื่องที่แต่งขึ้น เราต้องได้ข้อเท็จจริงจากการใช้เครื่องมือที่ถูกต้อง
9. การศึกษาและการอบรมซ้ำอย่างสม่ำเสมอจะพัฒนาให้เกิดผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ
10. แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ TQM ให้เป็นผลสำเร็จ

Woods (1996: Online) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ 6

ค่านิยม ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค่านิยมที่ 1 เราทั้งหมดต้องก้าวไปพร้อมๆ กัน โดยความสำเร็จของวัฒนธรรมคุณภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกคนในองค์กรที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันและมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำเป็นอย่างดี

ค่านิยมที่ 2 ไม่มีคำว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างความรู้สึกที่เสมือนกับเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการที่จะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา หรืออำนาจการปกครอง จะทำให้มีความรู้สึกอิสระในการคิดสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากความกลัวต่อผลตอบแทนหรือสิ่งที่จะได้รับเกิดขึ้น

ค่านิยมที่ 3 การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย จริงใจ พบว่าการสื่อสารที่ปราศจากความจริงใจจะนำไปสู่การขาดซึ่งความเข้าใจ ซึ่งสามารถสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นในงานได้

ค่านิยมที่ 4 เข้าถึงระบบข้อมูลการดำเนินงาน ปัจจุบันข้อมูล และความรู้จะเป็นหัวใจสำคัญของงาน ข้อมูลจะช่วยให้เข้าใจสภาพการณ์ในปัจจุบันขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยข้อมูลจะจัดเตรียมแนวทาง ทิศทาง ว่าควรจะดำเนินการอย่างไรในภายภาคหน้า ระบบข้อมูลการดำเนินงานมีความสำคัญโดยจะนำไปสู่ทิศทางในการปรับปรุงวัตถุประสงค์ของค่านิยมที่ 4 จะเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การสนับสนุนการตัดสินใจ

ค่านิยมที่ 5 มุ่งเน้นกระบวนการในการทำงาน องค์กรจะเป็นระบบซึ่งมีกระบวนการของปัจจัยนำเข้า ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในการทำงาน

ค่านิยมที่ 6 ประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ไม่มีคำว่าประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว แต่ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยประสบการณ์ช่วยให้เราเกิดการเรียนรู้ว่าจุดยืน ณ ปัจจุบันของเราอยู่ในตำแหน่งใด และจะทำอย่างไรที่จะสามารถทำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองเกิดขึ้นได้

Goetsch and Davis (2003: 208-209) ได้กล่าวถึง การรักษาวัฒนธรรมคุณภาพให้ยั่งยืนไว้ว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเป็นงานที่ทำทนายสำหรับทุกองค์กร และการรักษาวัฒนธรรมคุณภาพให้คงอยู่ตลอดเป็นสิ่งท้าทายมากขึ้นอีก สิ่งที่ยากที่สุดในโลกคือ พยายามปลอบใจให้วัฒนธรรมองค์กรกลับสู่ลักษณะเดิม ตามที่ Frank Gryna กล่าวไว้ เพื่อที่จะรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นวัฒนธรรมคุณภาพจำเป็นจะต้องเสริมสร้างพฤติกรรมที่สำคัญต่อไปนี้

1. รักษาการตระหนักถึงคุณภาพว่าเป็นปัญหาทางวัฒนธรรมที่สำคัญ ทำได้โดยการเผยแพร่ผลสำเร็จเป็นประจำให้บุคลากรทั้งหมดของเป้าหมายคุณภาพและผลลัพธ์ที่ตรงกันซึ่ง



สัมพันธ์กับเป้าหมายเหล่านี้ ผู้จัดการควรจะได้เก็บคะแนน และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดทราบถึงคะแนนที่เป็น

2. ตรวจสอบว่ามีหลักฐานมากมายของภาวะผู้นำของผู้จัดการ การนำเชียร์นั้นดีแต่มันไม่พอ ผู้จัดการควรเป็นผู้นำในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อคุณภาพ บริการคุณภาพ และงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการคุณภาพ พนักงานจะต้องดูผู้จัดการ “เดิน” ตลอดจน “พูดคุย”

3. เสริมสร้างพลังอำนาจและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองและความคิดริเริ่ม ผู้จัดการควรตรวจสอบว่างานที่ออกแบบเพื่อควบคุมตัวเองให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แสวงหาอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลนำเข้าของพนักงาน และสนับสนุนการกำกับที่ทีมงานด้วยตัวเอง

4. ดูแลรักษาพนักงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่เพียงแค่เห็นพวกเขาเข้าร่วมงาน ต้องแทรกการเสริมสร้างพลังอำนาจ (โครงสร้างขององค์การซึ่งส่งผลเป็นกระบวนการที่สร้างทางความแน่ใจ) หมายถึงการทำให้พนักงานที่เป็นสมาชิกของกลุ่มคุณภาพมีพลังอำนาจเต็มที่ต้องการรักษาระบบนั้นให้มันง่าย สะดวก และไม่ข่มขู่พวกเขาในการแนะนำให้ปรับปรุง และพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบในพื้นที่ เช่น การตรวจสอบผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ

5. ยอมรับและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่เป็นแนวโน้มว่ารักษาวัฒนธรรมคุณภาพ การรับรู้ถึงรูปแบบต่างๆ ของการรับรองจากสาธารณะ มีรางวัลที่แน่ชัด เช่น การขึ้นเงินเดือน โบนัส เงิน incentives และการเลื่อนตำแหน่ง

Towers Perrin (2009: Online) กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นด้านคุณภาพ โดยมีตัวขับเคลื่อนวัฒนธรรมคุณภาพ ดังต่อไปนี้

- การทำงานเป็นทีม / แบ่งปันวิธีการทำงานที่เป็นเลิศ โดยมีความร่วมมือที่ดีระหว่างกลุ่มงาน และ แผนก
- การจัดการประสิทธิภาพ โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนจะสนับสนุนการให้บริการลูกค้า
- เข้าใจความคาดหวังของลูกค้า โดยรู้ความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่สำคัญทั้งหมดคือลูกค้า
- การมอบอำนาจ โดยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและท้าทายกับประเพณีเก่าๆ ที่ไม่เหมาะกับยุคสมัย
- มุ่งเน้นกระบวนการ โดยการแสดงถึงความมุ่งมั่นในคุณภาพและการปรับปรุง รวมทั้งระบุและกำจัดแหล่งที่อาจมีข้อผิดพลาด
- การฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญกับการเตรียมงานและการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง

- การปรับระยะยาว มีการวางแผนและมองอนาคตของบริษัทในแง่ดี
- การพัฒนางานในอาชีพของตนเอง โดยการคัดเลือก การพัฒนา การส่งเสริม และการรักษาคนที่มีความสามารถ

วิทอริโอ สิมะโซคตี (2541: 175-181) กล่าวว่า คุณภาพเป็นเรื่องของวัฒนธรรมที่ต้องปลูกฝังและบ่มเพาะให้เกิดขึ้นด้วยระยะเวลาพอสมควร ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรใดๆ ผู้บริหารขององค์กรนั้นจะต้องกำหนดหรือสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน และกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงค่านิยมร่วมเหล่านั้นให้ได้ ดังนี้

ค่านิยมร่วมที่ 1 ลูกค้ำสำคัญที่สุด โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการของลูกค้า (External Customer) โดยให้พนักงานทุกคนได้รับทราบทั่วว่า “ลูกค้าต้องการอะไร” เพื่อจะได้ยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง
2. ทำการยกย่องชมเชย และให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานอย่างมีคุณภาพหรือให้บริการลูกค้ายอดเยี่ยม

ค่านิยมร่วมที่ 2 ความพอใจของลูกค้า คือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดให้ “การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า” เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับด้วย
2. สื่อสาร และอธิบายวิธีการวัดผลงานอย่างชัดเจน และทั่วถึง

ค่านิยมร่วมที่ 3 ลูกค้ำภายในสำคัญเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ขยายจิตสำนึกที่ว่าพนักงานแต่ละคนเป็นทั้งผู้ซื้อ และผู้ขายในตัวเอง ทุกคนจึงเป็นลูกค้ำภายใน (Internal Customer) อย่างต่อเนื่องกันไป เมื่อรับงานจากพนักงานคนก่อนหน้ามาทำต่อ จะต้องทำตัวเหมือนผู้ซื้อ คืองานที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพจะต้องส่งคืน โดยไม่รับมาทำต่อ
2. กระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องในกระบวนการผลิต

ค่านิยมร่วมที่ 4 การทำงานเป็นทีม แนวทางปฏิบัติ ได้แก่

1. สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือกัน ทำงานเป็นหมู่คณะให้มากขึ้นแทนคนเก่งแบบฉายเดี่ยว
2. ตั้ง และขยายทีมงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

3. ให้รางวัลแก่สมาชิกทั้งที่มงานเป็นหลัก

ค่านิยมร่วมที่ 5 การมุ่งพัฒนาและปรับปรุงในระยะยาว โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ยกเลิกการแก้ปัญหาระยะสั้นประเภทที่ไม่มีข้อมูลตัวเลขสนับสนุน
2. มุ่งเน้นผลงานในระยะยาว
3. ฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐานที่แท้จริง

ค่านิยมร่วมที่ 6 การให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลข และความเป็นจริง โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจด้วยตัวเลขหรือข้อมูลความจริงเท่านั้น แทนการตัดสินใจด้วยความรู้สึกหรือการคาดเดาคิดเอง
2. ส่งเสริมทีมงานให้เก็บรวบรวมข้อมูลตัวเลขที่จำเป็น และจัดเตรียมความเห็นสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหา
3. ฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐานที่แท้จริง โดยอ้างอิงข้อมูล

ค่านิยมร่วมที่ 7 การมุ่งที่การแก้ปัญหา โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. มุ่งที่การหาคำตอบ หรือวิธีการแก้ปัญหาให้ได้
2. อย่าไปสนใจที่จะหาข้อผิดพลาด หรือมุ่งแต่หาคนผิด
3. กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ให้ข้อมูล
4. ยกย่องชมเชยผู้ค้นพบปัญหา และสามารถดำเนินการแก้ไขได้

ค่านิยมร่วมที่ 8 การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญ และสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการบริหารคุณภาพระบบ TQM (Total Quality Management : การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม หรือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ)
2. ต้องให้ผู้บริหารทุกระดับร่วมมืออย่างจริงจังด้วย
3. ติดตามดูแลให้พนักงานมีส่วนร่วมในระบบ TQM
4. ทำทุกอย่างให้ง่าย แต่รักษาคุณภาพให้ได้

ค่านิยมร่วมที่ 9 การบริหารคุณภาพแบบองค์รวมด้วยระบบ TQM โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. เน้นการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จทั่วทั้งองค์กร ไม่บริหารแบบแยกเป็นส่วนๆ หรือแบ่งแยกตามหน้าที่งาน

2. จัดตั้งหน่วยงาน หรือทีมงานที่บริหารด้วยการประสานงานแบบองค์การแนวราบ (Flatten Organization) ข้ามหน้าที่งาน (Cross-Functional Team)
3. ฝึกอบรมให้มีความรู้ และความเข้าใจเรื่อง TQM อย่างทั่วถึง
4. เน้นการทำถูกตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อลดความสูญเสีย
5. กำหนดเป้าหมายและแผนงานระยะยาวตามหลักการบริหารในระบบ TQM

ค่านิยมร่วมที่ 10 การมุ่งเน้นที่กระบวนการ และการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการทำงาน (การผลิตสินค้า หรือบริการ) อย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันตามหลักการบริหารคุณภาพระบบ TQM
2. ให้รางวัล และยกย่องชมเชยผู้ที่มีคุณภาพ หรือปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

ค่านิยมร่วมที่ 11 การยึดมั่นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง และทุกระดับต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและจริงใจ
2. จัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ อย่างพร้อมมูล
3. มีความยึดมั่นผูกพันในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง
4. เข้าร่วมสมาคมคุณภาพต่างๆ และมีกิจกรรมร่วมอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ วิทยุर्थ สิมะโชคดี (2550: 101,107-109) ยังกล่าวถึงปัจจัยสนับสนุนให้ TQM ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
  - ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติการ TQM เช่น ใช้ภาษาแห่งคุณภาพ ใช้เทคนิคหรือเครื่องมือต่างๆ อาศัยข้อมูลตัวเลขเพื่อการตัดสินใจ
  - ผู้บริหารต้องผูกพัน ยึดมั่นต่อแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ระยะยาวของการสร้างคน (พัฒนาบุคลากร) รวมทั้งการสร้างผลสัมฤทธิ์ด้านต่างๆ
2. โครงสร้างขององค์กร (โครงสร้างสนับสนุน)
  - การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรเพื่อเกื้อหนุนความร่วมมือระหว่างกัน (การมีส่วนร่วมของพนักงาน) การทำงานเป็นทีม การประสานงานข้ามหน่วยงาน เป็นต้น

- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร จาก “องค์กรที่มีชั้นการบังคับบัญชาแนวดิ่ง” ให้เป็น “แนวราบ” มากขึ้น
  - การมีที่ปรึกษาจากภายนอกให้คำแนะนำ
  - การมีหน่วยงานสนับสนุน (Support Staff)
3. ระบบการบริหารจัดการ
- ปรับระบบการบริหารจัดการให้สนับสนุนและรองรับการเปลี่ยนแปลง
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การบรรจุและแต่งตั้งพนักงานตามความถนัด
  - เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม
  - พัฒนาศักยภาพของพนักงาน
  - ให้ความเคารพในศักดิ์ศรีของมนุษย์
5. การศึกษาและฝึกอบรม
- สร้างความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) นโยบาย (Policy) แนวความคิด ทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรแก่พนักงานทุกคน
  - พัฒนาให้พนักงานมีทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือบริการ ตามมาตรฐานและคุณภาพที่กำหนดไว้
6. การติดต่อสื่อสาร
- ทำความเข้าใจ ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ด้วยการส่งหนังสือเวียน จดหมายข่าว บอร์ดประกาศ เป็นต้น
  - มีข้อเสนอแนะหรือกรณีตัวอย่างของการปรับปรุงคุณภาพ การใช้เครื่องมือ 7 อย่าง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
7. การให้รางวัลและการจูงใจ
- ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่มีส่วนร่วม ยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเท สร้างความสำเร็จแก่ระบบ TQM
  - จูงใจและให้รางวัลพนักงาน รวมถึงส่งเสริมสนับสนุน เลื่อนตำแหน่งแก่พนักงาน
8. การวัดผลงาน/การกำหนดตัวชี้วัด
- สร้าง “ดัชนีชี้วัด” หรือ “ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน” (Performance Indicator) อย่างชัดเจน เพื่อประเมินผลงานพนักงานเป็นส่วนบุคคลหรือเป็นทีม
  - วัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า

## 9. วัฒนธรรมองค์กร

- ปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงาน และปลูกฝังให้คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการต่างๆ อย่างยั่งยืน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 201-202) กล่าวถึง วัฒนธรรมของ “องค์กรแห่งคุณภาพ” ดังนี้

1. ผู้บริหารมุ่งมั่นจริงจัง
2. ปลูกใจ “จิตสำนึกแห่งคุณภาพ”
3. รณรงค์เรื่อง “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง”
4. รับรู้ต่อ “ต้นทุนแห่งคุณภาพ”
5. มีความพร้อมด้านทรัพยากร
6. มีผู้รับผิดชอบในการทำ TQM อย่างชัดเจน
7. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
8. ให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
9. เพิ่มบทบาทผู้นำ
10. ประสานงานระหว่างหน่วยงาน
11. ทำงานเป็นทีม
12. มีมุมมองที่เป็น “กระบวนการ” และ “ภาพรวม”
13. มุ่งเน้นการป้องกันและกำจัดความสูญเปล่า
14. มีจิตสำนึกของ “การทันเวลาพอดี” (Just In Time)
15. เป้าหมายชัดเจน เป็นรูปธรรม
16. มุ่งเน้นข้อเท็จจริง/ตัวเลข/วิชาการ
17. สร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรม
18. มุ่งเน้นที่การวัดผลงาน
19. ใช้ “ระบบข้อเสนอแนะ”
20. ส่งเสริม “การคิดให้เป็น ทำให้ได้”
21. บริหารงานเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ดีขึ้น
22. ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2550: 94- 97) กล่าวว่า ด้านการจัดการศึกษา ผู้ที่รับผิดชอบ ทั้งครูและผู้บริหารจะมุ่งพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรม

คุณภาพเพื่อคุณภาพของการทำงาน ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นศรัทธา และมีความพึงพอใจ ได้ผลผลิตตรงตามความต้องการและความคาดหวังของสังคม ดังนี้

1. **การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ** ต้องยึดหลักว่าผู้รับบริการสำคัญที่สุด การทำงานในหน้าที่ได้ปฏิบัติงานต้องทราบว่า ใครคือผู้ที่มารับบริการหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้รับบริการที่สำคัญที่สุดคือผู้เรียน เพราะครูมีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ร่วมสังคมได้อย่างมีความสุข และยังมีผู้รับบริการอื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนครู ผู้ปกครอง ชุมชน และประเทศชาติที่มอบภารกิจให้ครูทำหน้าที่พัฒนาประชาชนให้มีคุณภาพเพื่อพัฒนาประเทศ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการจึงเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานที่มีคุณภาพ

2. **การทำงานเป็นระบบ** ระบบมีความสำคัญทั้งในกระบวนการคิด และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output-Outcome) มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างมีเป้าหมาย โดยใช้เทคนิคการทำงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) เริ่มต้นด้วยการวางแผน (Plan) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วน และถูกต้อง นำไปสู่การตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด คำนึงค่าทั้งเวลาและงบประมาณ เช่น การจัดการเรียนการสอน ครูต้องมีแผนการจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น ขั้นต่อไป คือการนำแผนสู่การปฏิบัติ (Do) โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในแผน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะ (Check) เพื่อตรวจสอบติดตามทั้งความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ในระหว่างการดำเนินการ นำไปสู่การประเมินผลว่ามีความสำเร็จตามแผนหรือไม่ หากสำเร็จตามเป้าหมายสามารถนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานในลักษณะต่างๆ เช่น ข้อกำหนด ข้อบังคับ หรือกฎระเบียบต่างๆ และถ้าไม่สำเร็จมีอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (Action) วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบนี้ จะต้องสร้างควบคู่ไปกับกระบวนการคิดและวิธีการทำงาน จึงจะมีพลังพื้นฐานระบบอย่างยั่งยืนในบุคคลได้

3. **การทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น** เป็นวิธีการทำงานที่เน้นการป้องกันปัญหาและสร้างความเชื่อมั่นว่ากระบวนการถัดไปมีความถูกต้อง ประหยัดทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและทรัพยากร เพราะไม่ต้องแก้ปัญหามานานในภายหลัง หากทำอะไรไม่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก การทำขั้นต่อไปถึงแม้จะถูกแต่ก็ถูกในสิ่งที่ผิด ความเสียหายก็เกิดขึ้น บางกรณีอาจไม่สามารถแก้ไขได้ หรือเสียค่าใช้จ่ายมาก ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมการทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และทำให้ถูกทุกครั้ง จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

#### 4. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การทำงานทุกอย่างทุกประเภทสามารถแข่งขันและยืนหยัดอยู่ได้ ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น ครูมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนต้องพัฒนาตนเองให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัยเหมาะสมกับ ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป สร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนแสวงหาแหล่งความรู้ใหม่ๆ และทักษะการสอนที่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังต้องแสวงหาตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Best Practice) เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ได้คุณภาพและมาตรฐานที่ดีกว่า หรือมีความทันสมัย ผลผลิตมีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ

#### 5. การทำงานเป็นทีม

การสร้างทีมงานเป็นการสร้างพลังความสำเร็จของการทำงาน เนื่องจากคนแต่ละคนไม่ได้เก่งทุกอย่าง หรือทำทุกอย่างได้ ต้องร่วมกันทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนถูกต้อง ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง และมีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เปิดใจตัวเองให้กว้าง ไม่กีดขวางความปรารถนาดีของคนอื่นที่จะเข้ามาช่วยเหลือ ร่วมคิดร่วมทำ และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง

#### 6. การยึดมั่นหลักการและรักษากฎระเบียบ

การทำงานมีหลักคิด หลักการ และหลักปฏิบัติ รักษากติกา วัฒนธรรมประเพณีปฏิบัติ มุ่งประโยชน์สาธารณะหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยและคุณภาพของผลผลิต การทำงานแต่ละเรื่องหรือแต่ละประเภทย่อมมีหลักการหรือกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการทำงานนั้นๆ

#### 7. การมีจิตสำนึกสาธารณะ

มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ลดความเห็นแก่ตัว สำนึกบุญคุณทางสังคม รักษาความสมดุลของสังคมและธรรมชาติให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จิตสำนึกสาธารณะเป็นพลังสำคัญที่จะจรรโลงความดี มีสันติสุข และสร้างสรรค้บรรยากาศแห่งกัลยาณมิตรในสังคม

สรรเพชญ พันธ์ดี (2552:32-33) กล่าวถึง ลักษณะขององค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ ดังนี้

##### 1. พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน

เนื่องจากว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีค่านิยมที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น องค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจึงมีลักษณะการทำงานที่เปิดโอกาสที่ให้ทุกคนแสดง



ความคิดเห็น แสดงความสามารถ รวมถึงการนำเอาเทคนิคเช่นกลุ่มคุณภาพมาใช้ด้วย ซึ่งเทคนิคกลุ่มคุณภาพดังกล่าวนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ความสามารถ อย่างเต็มที่ เป็นการให้พนักงานระดับล่างขององค์การเสนอแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพของงานสู่ระดับบนขององค์การ

## 2. มีการทำงานแบบเป็นทีม

องค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจะมีลักษณะการทำงานแบบเป็นทีม เนื่องจากการทำงานที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ต้องมีการประสานงานกันที่ดี มีการสื่อสารที่ตรงกันตลอดสายการผลิต เพราะชิ้นงานหรือบริการที่ผลิตได้จำเป็นต้องผ่านทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต ดังนั้นหากขาดการทำงานร่วมกันที่ดีแล้ว เราก็ไม่สามารถผลิตชิ้นงานหรือบริการที่มีคุณภาพได้

## 3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่รับผิดชอบเรื่องคุณภาพ

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพนั้นก็เช่นเดียวกันกับโครงการอื่นๆ ทัวไปที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และในทางกลับกันหากว่าผู้บริหารไม่เป็นผู้ผลักดันแนวคิดเรื่องคุณภาพแล้ว พนักงานเองก็คงยากที่จะสร้างงานคุณภาพได้ ทัวทั้งระบบในองค์การ อันที่จริงแล้วผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการริเริ่มสร้างวัฒนธรรมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ถ้าพึ่งเพียงพนักงานไม่กี่คนแล้วก็คงไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพในทุกระดับขององค์การได้ เนื่องจากเกินขอบเขตอำนาจของผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถกระทำได้

## 4. มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานอยู่เป็นประจำ

การผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะฝีมือหรือความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดี หากไม่แล้วแม้ว่าพนักงานผู้นั้นจะมีความตั้งใจที่อยากจะทำผลงานที่มีคุณภาพ ก็ไม่สามารถที่จะกระทำได้อันเนื่องมาจากความไม่พร้อมด้านทักษะ ฝีมือ หรือความรู้นั่นเอง ดังนั้นองค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพก็จะมุ่งเน้นด้านการให้การอบรมแก่พนักงาน เพราะนอกจากฝึกความพร้อมในการปฏิบัติงานแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการหวังผลด้านคุณภาพในระยะยาวอีกด้วย

## 5. ให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากว่างานคุณภาพจะดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าลูกค้ามีความพึงพอใจกับชิ้นงานหรือบริการที่องค์การสามารถส่งมอบให้เท่าใด ดังนั้นองค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพนั้นจะต้องมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เพราะองค์การอยู่ได้เพราะลูกค้า และองค์การใดที่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ตรงความต้องการของลูกค้ามากกว่าก็จะสามารถแข่งขันได้ดีกว่าองค์การอื่น และองค์การที่มีค่านิยมด้านคุณภาพนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะพัฒนา

งานที่ทำหรือบริการที่เสนอให้ลูกค้าให้มีคุณภาพสูงขึ้นๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่หยุดนิ่ง เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลแนวคิดองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของนักวิชาการสามารถนำมาจัดกลุ่มในตารางได้ดังนี้

องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพ	ภาวะผู้นำด้าน คุณภาพ	การทำงานเป็นทีม	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	การมอบอำนาจ	การยกย่อง และ การให้รางวัล	ระบบและ กระบวนการ	บริหารจัดการ	การปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง
Batten (1992)	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	
Juran (1993)	✓	-	✓	✓	✓	-	-	
Oakland (1995)	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	
Woods (1996)	-	-	-	-	-	✓	✓	
David (2003)	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	
วิฑูรย์ (2550)	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	
สมศักดิ์ (2548)	-	✓	-	-	-	✓	✓	
Towers (2009)	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	
สรรเพชญ (2552)	✓	✓	✓	-	-	-	✓	

ตารางที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ

จากการศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ เนื่องจากองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพโดยส่วนมากสอดคล้องกับแนวคิดของ Batten (1992: 6) เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพจากนักวิชาการต่างๆ บูรณาการกับแนวคิดของ Batten (1992: 6) ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership)
2. การทำงานเป็นทีม (Team Work)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
4. การมอบอำนาจ (Empowerment)
5. การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding)
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)

### 3. องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 3.1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

##### ความหมายภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

Batten (1992: 6) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ คือ การที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีการสร้างนโยบายและโปรแกรมการทำงานหรือแผนงานที่สร้างและส่งเสริมพลังกาย พลังจิตใจ และพลังจิตวิญญาณในระดับสูง ผู้บริหารจะสร้างเกณฑ์การประเมินผลของงานบนพื้นฐานของนวัตกรรม คุณภาพ ความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง

Oakland (1995: 35-38) ภาวะผู้นำคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการตระหนักถึงลูกค้า มีความรับผิดชอบในการจัดตั้งการชี้แนะปรัชญา นโยบายคุณภาพ ฯลฯ และให้แรงจูงใจผ่านความเป็นผู้นำ พร้อมทั้งจัดหาสิ่งจำเป็นไว้ให้เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องควบคุมกระบวนการรวมถึงระบบและการปรับปรุงความสามารถของบุคลากร

Freed and Klugman (1997: 53-58) ให้ความหมายของภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติตามพันธกิจของผู้นำในการแนะนำการสร้างการปรับปรุงคุณภาพ การนำ การเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งการสื่อสารสิ่งเหล่านี้ไปยังสมาชิกในสถาบัน

Juran and Gryna (1999: 22.65-22.66) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ คือ การที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักและรักษาคุณภาพ สร้างและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะของคุณภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องแสดงหลักฐานการเป็นผู้นำการบริหารจัดการด้านคุณภาพ และผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นวิธีการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคลากร

Oakland (2000 : 24-25) ให้ความหมายของภาวะผู้นำด้านคุณภาพเชิงธุรกิจ โดยใช้ชื่อว่าภาวะผู้นำประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำระดับสูงทางด้านวิสัยทัศน์ การลงทุนด้านการตลาด โอกาสทางการบริการ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องในการเอาชนะคู่แข่งชั้น เป็นผู้นำในความสำเร็จทางธุรกิจหรือบริการ ภายใต้ค่านิยมและความเชื่อ การตัดสินใจ และการวางแผนในส่วนต่างๆ ขององค์การ โดยพุ่งเป้าหมายไปยังความมีประสิทธิภาพและการกระทำที่เป็นการเพิ่มมูลค่า

Goetsch and Davis (2001: 70-71) ให้ความหมายของภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันบุคคลอื่นให้ร่วมด้วยความเต็มใจและความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จหรือทำในสิ่งที่เหนือกว่าเป้าหมายขององค์กร โดยตั้งอยู่บนปรัชญา การปรับปรุงวิธีการทำงานและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงคุณภาพต้นทุน ความสามารถในการผลิต และผลตอบแทนจากการลงทุน

Goetsch and Davis (2003: 208-209) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารตระหนักถึงคุณภาพว่าเป็นประเด็นสำคัญ ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพ การบริการคุณภาพ รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการโครงการคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องดูแลรักษาบุคลากร ต้องมีการมอบอำนาจให้บุคลากร ช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาตนเองและการริเริ่มด้วยตนเองของบุคลากร และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

Towers Perrin (2009: Online) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า มีการมุ่งเน้นกระบวนการ โดยการแสดงถึงความมุ่งมั่นในคุณภาพ และการปรับปรุง รวมทั้งระบุและกำจัดแหล่งที่อาจมีข้อผิดพลาด มีการจัดการประสิทธิภาพ โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนจะสนับสนุนการให้บริการลูกค้า และมีการพัฒนางานในอาชีพของบุคลากร โดยการคัดเลือก พัฒนา ส่งเสริม และรักษาคนที่มีความสามารถ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 101,107-109) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นจริงจังในเรื่องคุณภาพ มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีความพร้อมด้านทรัพยากร เป็นผู้ริเริ่มและเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติการด้านคุณภาพ มีการปลุกเร้าจิตสำนึกแห่งคุณภาพ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการทำงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน และต้องยึดมั่นต่อแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ระยะยาวของการสร้างคนรวมทั้งการสร้างผลสัมฤทธิ์ด้านต่างๆ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2550: 94-97) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ คือ การยึดหลักว่าผู้รับบริการสำคัญที่สุด มีการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output-Outcome) มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างมีเป้าหมาย โดยใช้เทคนิคการทำงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) มีหลักการทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

สรุป ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จูงใจ กระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

Reimann (Reimann, 1991. cited in Omachonu and Ross. 1995: 24-25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อความเป็นเลิศด้านคุณภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และความรู้ ผู้นำที่จะส่งเสริมและเน้นในด้านคุณภาพจะต้องมีความรู้ในรายละเอียดและสภาพขององค์การที่กำลังทำอะไร การมีส่วนร่วมในการศึกษา การอบรม และการยอมรับ รวมทั้งการติดต่อประสานงานได้โดยง่ายในการติดต่อกับบุคลากร ลูกค้ำ และผู้ส่งมอบ

2. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามพันธกิจ ผู้นำจะต้องมีความพยายามในการทำให้บรรลุผลด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นไปได้ในความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ ส่วนราชการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดคุณภาพ รวมทั้งมีความคล่องตัวในการสนับสนุนคุณภาพภายในส่งผลไปยังภายนอกองค์การ

3. มีเป้าหมายเชิงรุก การบรรลุเป้าหมายโดยการเพิ่มการปรับปรุงและแสวงหาการขยายผลให้มากขึ้นเท่าที่เป็นไปได้ การสร้างแนวทางการปฏิบัติงานใหม่โดยการคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่แตกต่างไปจากเดิม

4. การขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง เช่น การลดเวลาการผลิต การลดการสูญเสีย หรือเป้าหมายอื่นในการขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพ มีการกำหนดความพึงพอใจของลูกค้ำและการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงคุณภาพที่ชัดเจน เป็นสิ่งที่กำหนดภาวะผู้นำของผู้นำองค์การคุณภาพ

5. มีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของคุณภาพ ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพ เช่น ต้องมีการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบาย พันธกิจ แนวทาง และรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวกับคุณค่าของคุณภาพ ต้องมีความชัดเจนและมีการทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกัน

6. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้ดองค์การ ผู้นำต้องมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากเดิมเป็นโครงสร้างใหม่ๆ เช่น โครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Structure) จะส่งผลทำให้การกระจายอำนาจไปยังระดับที่ต่ำกว่าได้มากขึ้น การมอบอำนาจให้กับบุคลากร ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำมากกว่าการเป็นเจ้านาย กระบวนการจัดการให้มีการปฏิบัติงานข้ามหน้าที่งาน การมุ่งเน้นลูกค้ำภายในเท่าๆ กับลูกค้ำภายนอก การปรับปรุงทีมงานความร่วมมือระหว่างแผนกงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพงานคุณภาพขององค์การ

7. การติดต่อกับลูกค้ำ ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างในการให้ความสำคัญกับลูกค้ำ โดยการเข้าถึงได้โดยง่ายขึ้น

Scholtes (Scholtes, 1992. cited in Goetsch and Davis 2001: 71-72.) ได้สรุปหลักการที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำคุณภาพในองค์การ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นลูกค้ำ ภาวะผู้นำคุณภาพต้องเน้นลูกค้ำเป็นหลัก หมายความว่า การตั้งเป้าหมายปฐมภูมิขององค์การที่เกิดจากแนวคิดของผู้นำ ต้องตรงหรือทำได้เหนือกว่า ความคาดหวังของลูกค้ำ ทั้งลูกค้ำภายในและลูกค้ำภายนอก

2. การคำนึงถึงแต่เรื่องคุณภาพ ผู้ตามต้องมีทัศนคติที่ดีในเรื่องคุณภาพ โดยได้รับการสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกอย่างต่อเนื่องจากผู้นำในองค์การ ส่งผลทำให้ผู้ตามทุกคนปฏิบัติตามในเรื่องคุณภาพเพื่อให้ตรงตามความคาดหวังของลูกค้ำ

3. การปรับปรุงโครงสร้างของงาน ภาวะผู้นำด้านคุณภาพต้องการให้กระบวนการของงานได้รับการวิเคราะห์ในการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม ทั้งการจัดองค์การ ลำดับขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้และการเคลื่อนที่ของผลิตภัณฑ์ เมื่อจัดโครงสร้างที่เหมาะสมได้แล้ว กระบวนการของงานจึงผ่านการวิเคราะห์ การวัดประเมิน และการศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง

4. มีเสรีภาพที่ปราศจากการควบคุม ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามทั้งหมดสามารถที่จะควบคุมกระบวนการของงานและวิธีการโดยการทำงานร่วมกันด้วยมาตรฐานเดียวกันได้ เป้าหมายคือการลดความแปรปรวนในผลลัพธ์โดยการลดความแปรปรวนในกระบวนการทำงาน

5. ความมีเอกภาพในวัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบของผู้นำที่สำคัญประการหนึ่งคือการทำให้พันธกิจขององค์การมีความชัดเจนและให้ผู้ตามทุกคนเข้าใจ มีความเชื่อ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตาม เมื่อมีความเป็นเอกภาพในวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้ตามทุกคนจะช่วยกันทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. การค้นหาจุดบกพร่องในระบบ ความล้มเหลวและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในองค์การร้อยละ 85 เกิดจากระบบการจัดการควบคุมที่บกพร่อง และอีกร้อยละ 15 เกิดจากบุคลากรที่ควบคุมงานนั้น ภาวะผู้นำคุณภาพจึงต้องเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งเน้นจากการประเมินเพื่อการกล่าวโทษกัน เป็นการประเมินระบบเพื่อเสาะหาปัญหาให้พบและแก้ไขระบบที่มีปัญหา

7. การเน้นทีมงาน การเน้นให้ผู้ตามทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่าการทำงานโดยลำพัง ผู้นำคุณภาพจึงต้องมีคุณลักษณะที่เน้นการสร้างทีมงานให้กับผู้ตามเป็นหลัก

8. การศึกษาและอบรมอย่างต่อเนื่อง ในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทต่อองค์การเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำคุณภาพจึงต้องเน้นการสร้างโอกาสในการให้ผู้ตามในทุกๆระดับได้รับการศึกษาและการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการคุณภาพ

Besterfield et al. (1999: 15-19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพไว้ว่า คุณภาพเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้นำที่ต้องแสดงถึงภาวะผู้นำในการบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำต้องมีบทบาทในกระบวนการการสร้างคุณภาพร่วมกับคณะผู้บริหารคุณภาพ ซึ่งการแสดงออกของภาวะผู้นำสามารถแสดงผ่านทางคณะผู้บริหารคุณภาพ ดังนี้

1. รับฟังข้อมูลจากบุคลากรทั้งหมดเพื่อนำมากำหนด ค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายคุณภาพ
2. พัฒนาแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่มีเป้าหมายและโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพ เป็นรายปีที่ตรงตามวัตถุประสงค์
3. สร้างแผนการศึกษาและการอบรมโดยรวม
4. หาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในสิ่งที่ไม่มีความดี
5. หามาตรวัดประสิทธิภาพสำหรับองค์การปรับปรุงให้เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ของงานนั้นและติดตามตรวจสอบ
6. จัดทำโครงการที่ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก
7. ริเริ่มโครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือหลายขอบเขตงาน ที่เรียกว่า ทีมงาน และคอยติดตามความก้าวหน้าของงานที่ทีมงานปฏิบัติ
8. ริเริ่มหรือปรับปรุงระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เพื่อเป็นแนวทางใหม่ในการทำธุรกิจ

Burrill and Ledolter (1999: 296-297) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณภาพว่าเป็นแนวทางปฏิบัติงานด้วยวิธีการค่อยๆ สอดแทรกความคิด ความเชื่อ และค่านิยมในองค์การ มีความมุ่งมั่นในการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการสร้างด้วยความเข้าใจว่าคุณภาพคือวิถีชีวิตหรือแนวทาง การทำสิ่งต่างๆ ในองค์การ คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและถือว่ามีภาวะผู้นำด้านคุณภาพเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายคุณภาพจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. เข้าใจสถานะ รับทราบในความต้องการเปลี่ยนแปลง และความเหมาะสมของเวลาที่จะเปลี่ยนแปลง
2. มีความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารไปยังผู้ร่วมงาน
3. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและแนวทางการปฏิบัติแบบดั้งเดิม
4. มีความสามารถในการมอบอำนาจให้กับบุคคลอื่นๆ

5. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่ถูกเสนอ และมีทักษะทางการปกครองที่จะจัดการความต้องการที่ขัดแย้งกันในกลุ่มต่างๆ ขององค์การ

6. มีความสามารถในการทำสิ่งที่ยากต่อการแสดงให้เห็นเชิงประจักษ์ได้ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม และการจูงใจ

7. มีพลังในการทำงาน

Oakland (2000: 24-26) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการจัดการคุณภาพจะมีความต้องการ 5 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาและจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับความเชื่อและความมุ่งหมายขององค์การในรูปของการประกาศพันธกิจที่เป็นทางการ (Mission State) ประกอบด้วย ข้อกำหนดของธุรกิจ ความมุ่งมั่นของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพกลุ่มเป้าหมายและความสัมพันธ์กับลูกค้าและตลาด ความมุ่งมั่นในการติดตามคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้าทั้งด้านความคาดหวังและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การกำหนดทิศทางในอนาคต

2. พัฒนากลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งแผนสนับสนุนสำหรับการบรรลุตามพันธกิจ

3. กำหนดปัจจัยและกระบวนการที่มีผลต่อความสำเร็จ

4. การทบทวนโครงสร้างการจัดการ รวมทั้งการริเริ่มทีมงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ

5. การมอบอำนาจ การสนับสนุนประสิทธิภาพให้บุคลากร ได้แก่ ทศนคติ ความสามารถ การมีส่วนร่วม

Gryna (2001: 163-164) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การไว้ว่าคุณภาพต้องการการบูรณาการองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การกำหนดพันธกิจและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2. การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ขององค์การ

3. การกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์

4. พัฒนายุทธศาสตร์หลักเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์



5. พัฒนาเป้าหมายกลยุทธ์ทั้งระยะยาวและระยะสั้น
  6. ขยายเป้าหมายไปสู่แผนดำเนินการหรือโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
  7. จัดเตรียมการด้านภาวะผู้นำคุณภาพเพื่อการพัฒนาตามยุทธศาสตร์
  8. ทบทวนความก้าวหน้าของการดำเนินการโดยการวัด ประเมิน และตรวจสอบ
- ร่วมกับการปฏิบัติการเพิ่มเติมของผู้บริหารระดับสูงที่มีภาวะผู้นำในเรื่องต่อไปนี้

- การดำเนินการเพื่อจัดเตรียมกลไกขององค์กรเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ
- การมอบอำนาจในการทำงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ
- การจัดอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อความรับผิดชอบในคุณภาพงานของตน
- ริเริ่มการวัดและทบทวนความก้าวหน้าในเป้าหมายการปรับปรุง
- ให้การยกย่องสำหรับผู้ที่มึผลงานที่มีประสิทธิภาพ

การขยายระบบการให้รางวัลเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในความรับผิดชอบงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 55) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary)
2. เป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (Masterful communication skills)
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to inspire trust)
4. เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (Able to make group members feel capable)
5. เป็นผู้มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล (An energy and action orientation)
6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น (Emotional expressiveness and warmth)
7. เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง เพื่อบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน (Romanticize risk)
8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น (ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม) (Unconventional strategies)
9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออก (A self-promoting personality)

10. เป็นผู้ที่พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด (Minimum internal conflict)

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546: 21-22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน พันธกิจจะเป็นตัวผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตรงตามต้องการ ซึ่งความหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบาย มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคิดที่เชื่อมระหว่างปัจจุบันและอนาคต เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการพิจารณาไปในระยะเวลายาวไกลไปยังอนาคต 5-10 ปี ข้างหน้า วิสัยทัศน์หมายถึง จุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เป็นไปโดยพิจารณาทิศทาง ความต้องการ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือต้องการที่จะให้เป็นในอนาคต เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสำหรับอนาคต วิสัยทัศน์เป็นข้อกำหนดของข้อผูกพันสัญญาที่ต้องการ จะให้เกิดผลขึ้นอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดภารกิจหรือพันธกิจที่จะทำให้บรรลุ สู่จุดหมายปลายทางนั้น

2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องกำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติ ให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยพันธกิจนี้ประกอบด้วยพันธกิจของฝ่ายต่างๆ ที่จะต้อง ดำเนินการและรับผิดชอบ โดยแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประสานงานและเชื่อมโยงพันธกิจเหล่านั้น เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. วัตถุประสงค์ (Objective) เกี่ยวข้องกับการวางแผนในการกำหนดผล ที่ต้องการจากแผนเป็นการกำหนดถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคต

4. เป้าหมาย (Goals) หมายถึง เกี่ยวข้องกับการวางแผนในระดับปฏิบัติ ที่กำหนดเป็นตัวเลขในเชิงปริมาณเพื่อเป็นตัวกำหนด

5. นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทางหรือทิศทางที่ทุกคนในองค์กรทราบกัน เป็นอย่างดี โดยมีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการและเปิดเผยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ได้รับทราบ และเข้าใจเป็นที่ทราบแนวทางปฏิบัติอยู่แล้ว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 56) กล่าวถึง แหล่งข้อมูลที่จะเป็นในการสร้าง วิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. จากในองค์กร (ทั้งของตนเองและคู่แข่ง) และจากประชากรในเขตพื้นที่
2. การทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อคาดคะเนอนาคตที่สัมพันธ์กับประเภทของงาน
3. การอภิปรายกลุ่มถึงสิ่งที่สร้างความพอใจ
4. รายงานประจำปี หนังสือสำหรับผู้บริหาร และวารสารธุรกิจ

5. สมาชิกของกลุ่มและเพื่อน การพูดคุยเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มเพื่อเรียนรู้ถึงความคาดหวังและความฝันสำหรับอนาคต

6. วิสัยทัศน์ขององค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน

Rucker (Rucker อ้างถึงใน วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ , 2549: 118-119) กล่าวถึงภาวะผู้นำในการบริหาร มีดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence) มีไหวพริบทันคนสามารถควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) ต้องมีความมั่นใจเมื่อสั่งงานหรือตัดสินใจสิ่งใดไป และใคร่ครวญอย่างดีก่อนแล้ว

3. มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Good Decision) บนพื้นฐานของข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

4. มีกำลังใจเข้มแข็ง (Impulsive) ไม่ทำถอยสิ่งใดโดยง่าย มีพลังบันดาลใจที่เข้มแข็ง

5. มีปฏิภาณไหวพริบดี (Intelligence and wit) สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างฉับไว ตอบโต้สถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา

6. มีความรู้รอบ (Well – rounded) สนใจในความรู้เหตุการณ์รอบๆ ด้าน

7. มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ (Responsibility and Well alert)

8. มีความสุภาพ เมตตา กรุณา เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Generous, Kind and Sympathy)

9. มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม (Royalty and Justice)

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546: 84-96) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำกับกุญแจสำคัญ 7 ดอกที่เปิดประตูสู่ความเป็นเลิศ โดยกุญแจดอกที่ 1 ได้แก่ ภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง

1.1 มีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์

1.2 มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.3 สร้างความสมดุลระหว่างค่านิยมต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

1.4 ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและค่านิยมที่ถูกต้อง

1.5 สามารถสื่อค่านิยมกับทิศทางและความคาดหวังที่เหมาะสมผ่านระบบความเป็นผู้นำ (Leadership system) สูพนักงานทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 สามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดการมอบอำนาจ (Empowerment) แก่พนักงานในระบบรองรับ ลดหลั่นลงมา จนถึงขั้นเกิดความคล่องตัว เกิดนวัตกรรม และเกิดการเรียนรู้ทั้งระดับองค์กรและระดับพนักงานแต่ละคน

**2. การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร** ผู้นำระดับสูงควรใช้หลักการบริหารจัดการโดยการเดินหรือเดินทางไปเยี่ยมชม

2.1 วิธีการดำเนินการในการทบทวนผลการดำเนินการและความสามารถขององค์กร เพื่อใช้ในการเฝ้าติดตาม

### 2.1.1 ความสำเร็จ

- ความสำเร็จขั้นแรก คือ การใช้จ่ายเงินในกรอบของงบประมาณรวมทั้งการใช้ทรัพยากรอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการใช้เวลาในการดำเนินการไม่เกินกำหนดการวันเวลานัดหมาย

- ความสำเร็จขั้นที่สอง คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการ จนถึงขั้นส่งผลลัพธ์ออกมาเป็น ผลผลิต หรือ ผลงาน (Outputs) ได้สำเร็จตามแผนที่ในเชิงปริมาณและคุณภาพ

- ความสำเร็จขั้นที่สาม คือ การที่ผลผลิต ได้แก่ สินค้า และ/หรือบริการผ่านกระบวนการส่งมอบถึงมือลูกค้า/ผู้รับบริการ ซึ่งได้มีการนำผลผลิตดังกล่าวไปใช้แล้วบังเกิดความพึงพอใจ หรือถึงขั้นติดใจ ก็นับเป็นความสำเร็จอย่างยิ่ง

- ความสำเร็จขั้นที่สี่ คือ ความสำเร็จในขั้นสุดท้าย หลังจากลูกค้าพึงพอใจและประทับใจแล้ว ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว คือ การมีกำไรทำให้เกิดความต่อเนื่องของธุรกิจ ถ้าหากประสบความสำเร็จมากกว่านั้นก็จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับของตลาดและสังคม

2.1.2 ความสามารถในการแข่งขัน ผู้นำระดับสูงควรชี้แนะให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กรจัดทำ “Benchmarking” และจัดทำ “การตรวจประเมินสภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน” (CESA หรือ Competitive Environmental Scanning and Assessment)

2.1.3 ความก้าวหน้าเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้นำระดับสูงควรชี้แนะให้มีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ที่ชัดเจน และควรเน้นการชี้แจงเรื่องสำคัญอย่างน้อย 3 เรื่องเกี่ยวกับการประเมินความก้าวหน้า คือ

- การจัดทำฐานข้อมูลในอดีตถึงปัจจุบัน (Base-line data) เพื่อเป็นฐานของการประเมินเปรียบเทียบความก้าวหน้าตามเป้าประสงค์ระยะยาวและเป้าหมายเคลื่อนที่ (Moving targets) ในระยะสั้น

- การปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์และเป้าหมายตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทุกคนจะต้องมีใจกว้าง มีมุมมองระบบเปิด (Open Systems Perspective) ไม่ใช่ทัศนคติแบบระบบปิด (Closed System Attitude) หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า มีการวางแผนและควบคุมเชิงปฏิบัติการแบบ ข้างนอกเข้าข้างใน (Outside in) หรือแบบ จากตลาดเข้าสู่องค์กร (Market in) ไม่ใช่แบบ ข้างในออกข้างนอก (Inside out)

2.1.4 ความสามารถในการตอบสนองของความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปมี 2 มุม คือ ความต้องการของตลาดและลูกค้าภายนอกเปลี่ยนแปลงไป และความสามารถในการตอบสนองขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางบวกหรือลบ ซึ่งผู้นำระดับสูงควรมีบทบาทชี้นำองค์กรให้เฝ้าระวังติดตามทบทวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 มุมดังกล่าวให้เกิดความตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบันและเกิดความประจักษ์แจ้งแห่งตนในขีดความสามารถที่สูงส่งขึ้นหรือเสื่อมถอยลงหรือเหมือนเดิมซึ่งเคยดีแต่เดี๋ยวนี้กลับกลายเป็นความสามารถที่ไม่เหมาะสม เพราะความต้องการของลูกค้าและตลาดเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถเสียให้ให้ตรงกับความต้องการของบุคคลสำคัญคือลูกค้า

2.2 วิธีการชี้นำองค์กรในการใช้ผลของการทบทวนและวิธีการนำผลไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงควรชี้นำและเป็นผู้ลงมือริเริ่มทำตามขั้นตอนของ “SCAIROM” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 S-Study การศึกษาทางทฤษฎีด้วยการอ่านหนังสือ เข้าสัมมนา/เวิร์คช็อป และการทบทวนผลการดำเนินการ

2.2.2 C-Communication & Campaign ผู้นำระดับสูงควรชี้นำและเป็นผู้ลงมือทำการติดต่อสื่อความหมายและความสำคัญ บางกรณีอาจทำการสื่อสารในรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ภายในเชิงรุกที่มีลักษณะเป็นการรณรงค์(Campaign)

2.2.3 A-Awareness & Acceptance หมายถึง ผลของ C คือการติดต่อสื่อสารประชาสัมพันธ์และรณรงค์ภายในองค์กร เมื่อทำได้ดีแล้วควรจะก่อให้เกิดการรับรู้ (Awareness) และการยอมรับ (Acceptance) ในผลของการทบทวนผลการดำเนินการหรือการศึกษา (S) ในขั้นตอนที่ 1

2.2.4 I- Interest ความสนใจย่อมนำไปสู่อุปสงค์ (Demand) ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการให้โอกาสและให้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากร (Resources) ต่างๆ รวมทั้ง ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) และ เวลา (Time)

2.2.5 R-Re-architecting และ Re-inventing หรือ Re-deployment คือ การออกแบบสถาปัตยกรรมใหม่ (Re-architecting) ให้แก่องค์การหรือเพียงบางส่วนขององค์การ หรือให้แก่โครงการ แล้วดำเนินการไปถึงขั้นการก่อสร้างประดิษฐ์กรรมใหม่ (Re-inventing) ให้แก่กระบวนการซึ่งอาจมีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การเรื่อยไปจนถึงการปรับระบบการบริหารจัดการ (Re-inventing the Management Systems) และการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ (Organizational Culture Development) หรืออย่างน้อยจะต้องมีการปรับขบวนใหม่ (Re-deployment) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำระดับสูง รวมทั้งการพัฒนาระบบภาวะผู้นำ (Leadership Systems Development) ที่มีการทำงานเป็นทีมซึ่งหมายถึงทีมของผู้นำ (Leadership Team) ไม่ใช่ทีมงาน (Work Team)

2.2.6 O-Obliteration & Operating คือ การใช้ความพยายามลบทิ้งหรือรื้อถอนสิ่งเก่าๆ แล้วนำระบบใหม่จากขั้นตอนที่ 5 เข้ามาสู่การเริ่มต้นปฏิบัติการใหม่แทนระบบเดิม

2.2.7 M-Monitoring & Action คือ การติดตามทบทวนผลการดำเนินการของระบบใหม่ พร้อมทั้งลงมือกระทำการ (Action) ในเชิงแก้ไข (Corrective Action) และในเชิงป้องกัน (Preventive Measures) ซึ่งภาวะผู้นำระดับสูงมีบทบาทในตอนเริ่มต้นเข้าสู่ระบบใหม่และในการทำนุบำรุงรักษาระบบใหม่นี้

2.3 การนำผลจากการทบทวนไปปรับปรุงประสิทธิผลของภาวะผู้นำรวมทั้งไปสู่พัฒนาการของระบบความเป็นผู้นำขององค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงและทีมผู้นำที่ทุกระดับขององค์การควรมีทัศนคติที่เหมาะสม คือ มีจิตวิญญาณและความมุ่งมั่น

### 3. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

Holly (1997) กล่าวว่า ลักษณะทางกายภาพและสังคมสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีผลกระทบต่อองค์การ และมีผลกระทบต่อคนงานแต่ละคน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านขนาดขององค์การ ซึ่งจะสร้างบรรยากาศที่จูงใจและจะทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงกว่า คือ
  - 1.1 องค์การขนาดเล็ก
  - 1.2 ระดับการใช้อำนาจน้อย
  - 1.3 มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

- 1.4 ได้รับส่วนแบ่งที่หามาได้
  - 1.5 วัตถุประสงค์และเทคโนโลยีที่เพียงพอ
  - 1.6 เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นได้
  - 1.7 สิ่งจูงใจ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า สามารถยืดหยุ่นได้
2. องค์ประกอบด้านผู้ทำงานร่วมกัน ทีมงานที่สามารถสร้างบรรยากาศที่จูงใจ คือ
    - 2.1 มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีทิศทางเดียวกัน
    - 2.2 มีเกณฑ์เฉลี่ยสำหรับการปฏิบัติงานที่ดี
    - 2.3 คนงานมีความสามัคคี
    - 2.4 มีอิสระและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง
    - 2.5 สามารถแลกเปลี่ยนและช่วยเหลืองานกันระหว่างลูกจ้าง
    - 2.6 เงินที่ทำได้สัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่ม
  3. องค์ประกอบด้านการบังคับบัญชา การบังคับบัญชาที่สามารถจูงใจคนในการทำงาน ได้แก่
    - 3.1 ผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุน เอาใจใส่ ช่วยเหลือ
    - 3.2 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
    - 3.3 ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  4. องค์ประกอบส่วนบุคคล
    - 4.1 เป้าหมายที่ชัดเจน ท้าทาย และสามารถบรรลุได้
    - 4.2 ได้ใช้ความสามารถและความชำนาญที่สุด
    - 4.3 การเสนอผลงานมีหลายวิธีที่ใช้ในการเลือกปฏิบัติ
    - 4.4 การติดต่อสังคม ส่งเสริมความรู้ และให้ผลงานสะท้อนกลับให้ทราบ
    - 4.5 มีอิสระในการทำงาน
    - 4.6 รางวัลที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับจูงใจโดยใช้สิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

ธร สุนทรายุทธ (2551: 314-315) กล่าวถึงแนวทางในการปรับใช้แรงจูงใจในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การตระหนักในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลนั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้น พึงระวังเสมอว่าการปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ต้องกระทำโดยพิจารณาถึงบุคคลนั้นๆ

อย่างแท้จริงไม่ว่าจะเป็นในแง่ความต้องการ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม การรับรู้ ความตั้งใจ ความสนใจ อารมณ์ ภูมิหลังส่วนตัว ความมั่นใจในตัวเอง รวมถึงการส่งเสริมทางสังคม ผู้บริหาร จึงต้องมีความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นรายบุคคลไป

2. การจัดคนให้เหมาะกับงาน การจัดคนให้เหมาะกับงานนั้นเนื่องมาจากแนวความคิดการตระหนักในความแตกต่างของแต่ละบุคคล นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าบุคคลแต่ละคนนั้นเหมาะกับงานประเภทใด จะได้บรรจุคนให้ตรงกับงานตามหลัก Put the Right Man in the Right Job

3. การใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ การใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจนั้นเป็นแนวทางที่ปรับใช้กับมากที่สุด เป้าหมายจะเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ความอยากหรือความต้องการ ซึ่งจะเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดความตั้งใจ และเกิดพฤติกรรมหรือการกระทำในเวลาต่อมา การเอื้ออำนวยให้มีชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Life) ดังนั้น ในการปรับใช้ทฤษฎีการจูงใจ เพื่อการปฏิบัติจึงเป็นเรื่องการประเมิน และการรับรู้ของผู้บริหารว่าผู้ร่วมงานของตนมีลักษณะอย่างไร สมควรจะใช้สิ่งจูงใจเช่นไร ซึ่งล้วนเป็นเรื่องทักษะหรือความชำนาญของผู้บริหารในการอ่านผู้ร่วมงานของตนและทำการจูงใจเขาให้ได้ตามประสงค์ ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ศิลปะอย่างสูง

4. การใช้การป้อนกลับเพื่อการจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งข่าวสารข้อมูลหรือทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่าการปฏิบัติงานของเขาได้ผลเพียงไร ซึ่งจะโยงไปสู่การได้รับรางวัลหรือการลงโทษ โดยเฉพาะบุคคลที่มีแรงจูงใจในความสำเร็จสูงจะเป็นบุคคลที่พยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับทั้งนี้ เพื่อจะได้ประเมินค่าสิ่งที่ได้ทำไปและเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข

5. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือโครงการต่างๆ เพื่อเขาจะได้มีแรงจูงใจและความกระตือรือร้นให้งานบรรลุผลตามที่เขาได้มีส่วนกำหนดขึ้นมา เพราะเขาจะเกิดความผูกพันทางจิตวิทยา (Psychological Commitment) ที่จะทำให้เป้าหมาย หรือโครงการนั้นๆ บรรลุผล

6. การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานหรือรางวัลตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ โดยทั่วไปผู้บริหารต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานทราบว่า การปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลแบบใดเป็นสิ่งตอบแทนการให้รางวัลและการลงโทษ ควรกระทำทันที เมื่อเสร็จสิ้นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้ และตระหนักถึงพฤติกรรม และผลที่ตามมา

การสร้างและธำรงไว้ซึ่งระบบการจูงใจที่เป็นธรรมชาติ โดยมีหลักการว่าสำหรับบุคคลหนึ่งแล้วรางวัลที่เขาได้ อันเป็นผลจากการกระทำ ควรมีค่าเท่าเทียมกับสิ่งที่เขาได้ทุ่มเทให้ กล่าวคือ เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุทิศสภาวะ วิริยะ ฯลฯ ต่างกัน



ผลงานที่ออกมา ก็ย่อมต้องต่างกัน และต่างกันในรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้ด้วย ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้ร่วมงาน

### 3.2 การทำงานเป็นทีม

#### ความหมายการทำงานเป็นทีม

Batten (1992: 6) การทำงานเป็นทีม คือ การให้ความสำคัญกับคำว่าทีม ตลอดเวลา

Bell, McBride, and Wilson (1994 : 161) ให้ความหมายทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคล 2 คนหรือมากกว่าที่ทำงานร่วมกันเพื่อมีส่วนร่วมช่วยให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงการสื่อสารทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน สร้างความไว้วางใจและน้ำใจของความร่วมมือในองค์การ

Bounds, Dobbins, and Fowler (1995 : 100-101) ให้ความหมายทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคลากรขนาดเล็กที่มีการเสริมสร้างทักษะ มีพันธะสัญญาในวัตถุประสงค์ร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางที่เป็นเหตุผลซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของตนเอง ในส่วนที่ทีมงานในการปรับปรุงคุณภาพหรือกระบวนการ หมายถึง ทีมงานที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการ ปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการ ลดการสูญเสีย หรือเพิ่มการผลิตในกระบวนการที่มีดำเนินการข้ามสายงานกัน

Oakland (1995: 35-38) การทำงานเป็นทีม เป็นการกำจัดอุปสรรคระหว่างหน่วยงานโดยการบริหารจัดการกระบวนการปรับปรุง การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม

Stamatis (1996 : 116-117) ให้ความหมายทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน ด้วยเป้าหมายร่วมกัน ผู้ซึ่งมาพบกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุและแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการ ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเปิดเผยและมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สร้างผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจและการจูงใจให้กับองค์การ

Besterfield et al. (1999 : 78) ให้ความหมายทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ส่วนการทำงานเป็นทีม เป็นการดำเนินงานที่ให้ผลสะสมที่เพิ่มมากขึ้นของทีม จากการทำสมาธิแต่ละคนของทีมปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความคิดเห็นของตน เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มประสบความสำเร็จ

Goetsch and David (2001 : 84) ให้ความหมายทีมงาน หมายถึง การที่กลุ่มของบุคลากรมาทำงานและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

Towers Perrin (2009: Online) การทำงานเป็นทีม คือ เป็นการแบ่งปันวิธีการทำงานที่เป็นเลิศ โดยมีความร่วมมือที่ดีระหว่างกลุ่มงาน และ แผนก

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 101,107-109) การทำงานเป็นทีม เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2550: 94-97) การทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างพลังสู่ความสำเร็จของการทำงาน ร่วมกันทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ถูกต้อง ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง และมีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เปิดใจตัวเองให้กว้าง ไม่กีดขวางความปรารถนาดีของคนอื่นที่จะเข้ามาช่วยเหลือ ร่วมคิดร่วมทำ และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง

สรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ร่วมมือกัน ร่วมคิดร่วมทำ ประสานงานกัน มีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บริหาร และบุคลากรอยู่เสมอ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา

### แนวคิดการทำงานเป็นทีมด้านคุณภาพ

Bounds, Dobbins, and Fowler (1995 : 103) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องดำเนินการภายใต้หลักการของการจัดการ ดังนี้

1. การจัดการเกี่ยวข้องกับกระบวนการไม่ใช่งาน แทนการเน้นในหน้าที่หรือแผนงาน องค์การควรระบุกระบวนการหลักเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลสำเร็จ และมีการกำหนดเป้าหมายประสิทธิภาพสำหรับกระบวนการเหล่านี้
2. การจัดการในองค์การแนวนอน โดยการยกเลิกการปฏิบัติงานที่เน้นการแบ่งแผนงานตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันข้ามสายงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม
3. การใช้ทีมงานเพื่อการปฏิบัติงานต่างๆ อย่าง โดยให้ทีมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและใช้ความมีเหตุมีผลในการวัดเป้าหมายของประสิทธิภาพ
4. ใช้หลักการลูกค้าเป็นผู้ขับเคลื่อนไปสู่ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้าที่ไม่ได้เกิดจากการยินยอมหรือให้ผลประโยชน์ จะเป็นกลไกปฐมภูมิและตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

5. การให้รางวัลที่ม่งานที่มีประสิทธิภาพ เปลี่ยนแปลงการประเมินค่าและระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการให้รางวัลกับที่ม่งาน แทนประสิทธิภาพเฉพาะเป็นรายบุคคล นอกจากนี้การให้รางวัลกับบุคลากรในการพัฒนาทักษะที่หลากหลายจะเป็นการอนุญาตให้บุคลากรเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรมากขึ้น

6. ให้ความสำคัญกับการติดต่อกับลูกค้าและผู้ส่งมอบ โดยให้ทั้งสองฝ่ายเป็นหุ้นส่วนขององค์กรและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของที่ม่งาน การรับรู้และความสัมพันธ์ระหว่างทุกฝ่าย และความสะดวกในความร่วมมือทางธุรกิจและการติดต่อสื่อสาร จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ

7. แจ้งรายละเอียดและให้การฝึกอบรมกับบุคลากรทั้งหมด โดยการให้ข่าวสารที่สมบูรณกับบุคลากรและฝึกอบรมการใช้ข่าวสารให้เป็นประโยชน์กับการตัดสินใจ

Stamatis (1996 : 118-121) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการกับที่ม่งานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. กำหนดความรับผิดชอบของที่ม่งานที่ชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกของที่ม่งานทราบโดยทั่วกันถึงขอบเขตความรับผิดชอบของที่ม่งานและของรายบุคคล

2. จัดลำดับความสำคัญของความรับผิดชอบและของโครงการ

3. จัดทำวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาวที่ถูกต้อง เพื่อลดปัญหาการปรับเปลี่ยนบุคลากร แรงจูงใจที่น้อยเกินไป และผลผลิตที่ลดน้อยลง

4. การกำหนดและมอบอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับสมาชิกแต่ละคน

5. อนุญาตให้บุคลากรแต่ละคนมีอิสระในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6. มีการสร้างการควบคุมเหนือการกระจายงานอย่างถูกต้อง

7. มีส่วนร่วมกับบุคลากรในการกำหนดความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ และอำนาจ

8. พัฒนาบุคลากรและกลุ่มในการเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจที่ซับซ้อนมากขึ้น

9. ให้คำแนะนำ การฝึกอบรม และการสนับสนุนบุคลากรและที่ม่งานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

10. การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

11. การให้รางวัลรายบุคคลและกลุ่มขึ้นอยู่กัประสิทธิภาพ

Nelson (Nelson, 1997 อ้างถึงใน เรืองศักดิ์ ปานเจริญ, 2549: 97-98) กล่าวว่า บริษัท 3M ได้พบว่า มี 5 ปัจจัยที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. มอบอำนาจให้ทีม
2. ปลดปล่อยให้ทีมบริหารความเสี่ยง
3. ปลดปล่อยให้ทีมควบคุมงบประมาณ
4. รับรู้ความก้าวหน้าในขั้นตอนต่างๆ ที่ทีมดำเนินการมาโดยตลอด
5. ปลดปล่อยให้ทีมมีส่วนเกี่ยวข้องกับวิธีการให้ผลตอบแทน

DuBrin (DuBrin, 1998. อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 163) ได้แสดงถึงแบบตรวจสอบความเป็นทีมงานไว้ 14 ข้อ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้กับสมาชิกของกลุ่มทราบและเข้าใจทุกครั้ง
2. มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
3. สมาชิกของทีมสามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่ยึดมั่นในความคิดตัวเองมากเกินไปหรือสร้างปัญหา
4. มีคำแนะนำเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับพื้นฐาน และกำหนดแนวทางสำหรับพฤติกรรม
5. หลังจากที่มีการลงมติเอกฉันท์ สมาชิกของทีมทุกคนให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี
6. สมาชิกของทีมรับรู้ว่ามีทีมของตนเองประสบความสำเร็จ
7. มีการสื่อสารที่เปิดกว้างในการสร้างความไว้วางใจกัน
8. มีการเรียนรู้และฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะอย่างต่อเนื่อง
9. สมาชิกของทีมมีความยืดหยุ่น เปิดรับฟังความคิดของผู้อื่น และฟังพาอาศัยกัน
10. สมาชิกของทีมมีทัศนคติว่า “ร่วมกันทำงานทั้งหมด”
11. ได้รับความเห็นใจและเอาใจใส่จากฝ่ายบริหารมาก
12. สมาชิกของทีมแต่ละคนมีความรู้สึกรักภูมิใจในงานของตน
13. รางวัลขึ้นอยู่กับรายบุคคลและผลลัพธ์จากทีมงาน
14. สมาชิกของทีมได้สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่มีการแทรกแซงจากหัวหน้าทีมเลย

Besterfield et al. (1999: 81-82) ได้เสนอแนวคิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. การสนับสนุน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากระดับองค์กรและจากคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ การสนับสนุนงบประมาณ การได้รับข่าวสารที่สำคัญ และการใช้เวลาในการปฏิบัติงานจากสมาชิกในทีมงาน
2. จัดทำเอกสารรายละเอียดของทีมงาน เป็นการกำหนดพันธกิจของทีมงาน ระดับชั้น รายละเอียดเบื้องหลังของปัญหา ขอบเขตหน้าที่ของทีมงาน รายละเอียดสมาชิก และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
3. กำหนดจำนวนสมาชิกของทีมงานที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงจำนวนสมาชิกกับภาระหน้าที่
4. การฝึกอบรมให้กับสมาชิกในเรื่องเทคนิคในการแก้ไขปัญหา การปรับเปลี่ยนภายในทีมงาน และทักษะการสื่อสาร
5. จัดทำกฎระเบียบพื้นฐาน ทีมงานต้องการมีการจัดทำกฎระเบียบสำหรับการปฏิบัติงานและความประพฤติ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน
6. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
7. ทีมงานต้องดำเนินกิจกรรมด้วยความมีเหตุผล
8. มีขั้นตอนการตัดสินใจที่ถูกต้องรัดกุม โดยเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับได้ และทันต่อเวลา
9. ความไว้วางใจ ในการจัดการต้องมอบความไว้วางใจให้กับทีมงานในประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งความไว้วางใจและความเชื่อซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน
10. การสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกในทีมงานควรได้รับการรับฟังข่าวสาร สอบถามข้อสงสัยและได้รับคำชี้แจงอย่างชัดเจน
11. มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทีมงานต้องมีผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งของคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ หรือจากการเลือกขึ้นภายในทีมงาน
12. การมีส่วนร่วมที่สมดุล โดยสมาชิกในทีมงานควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีมงาน โดยแสดงความคิดเห็น การให้ความรู้ และการส่งเสริมให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้แสดงออก
13. มีการสร้างแรงดึงดูดความสนใจ โดยสมาชิกทุกคนสามารถทำงานร่วมกันด้วยความสะดวก และปฏิบัติงานเสมือนเป็นหนึ่งเดียว

ธร สุนทรายุทธ์ (2551: 221) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การคัดเลือก (Selection) จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ คือ ต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพและมีทัศนคติต่างๆ ที่เหมาะสมที่จะทำงานเป็นทีม และมีทักษะที่ต้องการในงานนั้นๆ เข้ามา

2. การฝึกอบรม (Training) จัดการฝึกอบรม เพื่อให้แนวคิดของการทำงานเป็นทีม และประโยชน์ที่จะได้รับจากทีมงานและจัดอบรมพัฒนาทักษะของการทำงานร่วมกัน เช่น การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การเจรจาต่อรอง การประสานงาน การสอนงาน การแก้ไขความขัดแย้ง ตลอดจนเข้าใจถึงบทบาทของการทำงานร่วมกัน

3. การให้รางวัล (Reward) รางวัลต้องออกแบบมาเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมิใช่ทำให้มีการแข่งขันกัน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง จะต้องพิจารณาจากผลงานของทีม

- ค่าตอบแทน จะต้องเน้นการให้รางวัลเป็นกลุ่ม (Group Reward) มิใช่ให้ความผลงานของแต่ละคน

- รูปแบบของการยกย่องชมเชยต่างๆ ต้องเน้นกิจกรรมของทีม กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม

4. ผู้นำ (Leader) ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำ เข้าใจแนวคิดและความสำคัญของทีมงานมีความสามารถในการสร้างทีมงาน สร้างขวัญและกำลังใจ และจูงใจทีมงาน

วารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2949: 49) กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีม ต้องมีภาวะผู้นำ ส่งเสริม กระตุ้น กำกับ และจูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานได้อย่างดี ต้องวางแผน กระจายงาน ติดตาม กำกับ และประเมินงานได้อย่างเที่ยงธรรม

2. สมาชิกทีมงาน ต้องมีเจตนาดี ตั้งใจจริงในการทำงานของกลุ่มหรือทีมงาน มีความรู้ความชำนาญในงานที่ต้องทำ มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

3. แบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงาน ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงาน และขนาดของกลุ่มต้องเหมาะสมกับงานที่ต้องทำ เป้าหมายของการทำงานร่วมกันต้องชัดเจน มีกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน มีการประสานงานในการร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมาย โดยไม่แข่งขันกันทำงาน และมีการประชุมปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

วารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2949: 11) กล่าวถึง องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

2. ความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
3. การพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
4. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
5. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
6. ความคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จได้ดีกว่าการทำงานเพียง

คนเดียว

7. ความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
8. ความเพลิดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
9. ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

นอกจากนี้ วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2949: 12-14) ยังได้กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี ดังนี้

1. ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่
2. จำนวนสมาชิกในทีมต้องมีจำนวนพอเหมาะ คือ 3-7 คน
3. มีการกำหนดระยะเวลา
4. ความสามารถในการแก้ปัญหา
5. การเรียนรู้เป็นทีม จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น

และช่วยส่งเสริมให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหา

ดร. สุนทรายุทธ์ (2551: 216) กล่าวถึง ลักษณะการทำงานของทีมงานที่ดี จะต้อง มีแนวทางการทำงานดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมที่ชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนร่วมรับรู้อย่างทั่วถึง และเข้าใจตรงกันยอมรับกัน

2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของทีมงานและสมาชิกให้ชัดเจน

3. ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
4. ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ คิดพัฒนาหาแนวทางใหม่ๆ

ในการทำงาน

5. ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

6. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจกันหวังดี และจริงใจต่อกัน ต่อหัวหน้างาน และต่อองค์การ

7. ถ้ามีความสัมพันธ์ จะมีการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงทุกฝ่าย และคำนึงถึงผลประโยชน์รวมขององค์การเป็นสำคัญ

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2949: 36) กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. สมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมเป็นหนึ่งเดียวกัน คือ มุ่งที่ความสำเร็จของทีมเป็นสิ่งสำคัญ
2. มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจ หน้าที่ ตลอดถึงความรับผิดชอบของสมาชิกไว้ให้ชัดเจน
3. บรรยากาศในการทำงานที่ดีกล่าวคือ มีความเป็นกันเอง อ่อนน้อมและเป็นมิตร
4. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ
5. ทีมงานพยายามส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประชาธิปไตย
6. มีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ
7. สมาชิกมุ่งประโยชน์ของทีมเป็นหลัก
8. สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจและบริสุทธิ์ใจต่อกัน
9. สมาชิกจะร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา
10. การตัดสินใจของทีมงานถือว่าสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบ
11. สมาชิกทุกคนพอใจที่ได้ทำงานร่วมทีมกัน
12. สมาชิกทุกคนมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
13. ทุกคนในทีม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2949: 15-16) กล่าวว่า ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดระบบในการทำงาน ได้แก่ การจัดทำสิ่งต่อไปนี้
  - 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์และวางเป้าหมาย
  - 1.2 กำหนดหลักเกณฑ์หรือข้อตกลงในการทำงาน
  - 1.3 เตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง
2. ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ ได้แก่ การปฏิบัติดังนี้
  - 2.1 ทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมาย กระบวนการ หรือปัญหาร่วมกัน
  - 2.2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์งาน
  - 2.3 อธิบายและแสวงหาวิธีการจัดการหรือแก้ไข



- 2.4 ตัดสินใจร่วมกันในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
- 2.5 วางแผนและกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
- 2.6 กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล
3. การลงมือทำงาน ได้แก่ การดำเนินการ ดังนี้
  - 3.1 ปฏิบัติตามหน้าที่ บทบาท ที่ตกลงกันได้
  - 3.2 ติดตาม สอนงาน และประเมินผลทุกระยะ
4. การประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนา เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงาน เพื่อการปรับปรุงเมื่อพบข้อบกพร่อง และพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น

### 3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Pace, Smith, and Mills (1991 : 6-7) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบูรณาการในบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาองค์การ ในการเพิ่มผลผลิต คุณภาพ โอกาส และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Batten (1992: 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ คือ การที่ผู้บริหารมีการปลูกฝังความเชื่อร่วมกันว่า “เราสามารถบรรลุเป้าหมายไม่ว่าในสิ่งใด สิ่งที่ยากลำบากเราจะลงมือทำทันที สิ่งที่เป็นไปไม่ได้เราจะใช้เวลาเพียงเล็กน้อย” ปลูกฝังให้บุคลากรมีการฝึกอบรมด้วยหัวหน้าทีมของตนเอง พัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยมของการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้บริหารจะต้องเข้าใจและฝึกฝนตนเองในการเป็นผู้นำทุกระดับและทุกส่วนขององค์การ

Wright and Noe (1996) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการจัดการที่สัมพันธ์ในการลงทุนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร การประเมินสมรรถนะ การให้การฝึกอบรมและการพัฒนา และการหาระดับที่เหมาะสมรวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน

Oakland (1995: 35-38) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การศึกษาและการอบรมอย่างสม่ำเสมอจะพัฒนาให้เกิดผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ

Juran and Gryna (1999: 22.65-22.66) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ เป็นการจัดหาเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นการมอบอำนาจ รวมถึง การคัดเลือกและการฝึกอบรม การรวบรวมวิธีการพัฒนาตนเอง เป็นการส่งเสริมความมุ่งมั่นในคุณภาพของแต่ละบุคคล

Goetsch and David (2001 : 102) ให้แนวคิดว่าการศึกษา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ มีเป้าหมายอย่างเดียวกันคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การอธิบายความหมายในเชิงการจัดการคุณภาพจึงหมายถึง การจัดทำให้เป็นระบบของการดำเนินการที่เป็นลำดับกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และแรงจูงใจ เฉพาะเป็นรายบุคคล การฝึกอบรมเป็นส่วนที่ถูกแยกย่อยออกมาจากการศึกษาด้วยคุณลักษณะเชิงการปฏิบัติการ ลักษณะเฉพาะทาง และการทำให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับงานเฉพาะที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติ การฝึกอบรมเป็นส่วนย่อยของการศึกษาซึ่งประกอบด้วยปรัชญา ทฤษฎีที่เข้มข้นกว่าการฝึกอบรม แต่มีการปฏิบัติการที่น้อยกว่าวัตถุประสงค์ของการศึกษาและการฝึกอบรมที่เหมือนกันคือ เป็นการเรียนรู้

Towers Perrin (2009: Online) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพเป็นการฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญกับการเตรียมงานและการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 101,107-109) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่ผู้บริหารพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือบริการ ตามมาตรฐานและคุณภาพที่กำหนดไว้ ส่งเสริม “การคิดให้เป็น ทำให้ได้” ของบุคลากร สร้างความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision), ภารกิจ (Mission), นโยบาย (Policy), แนวความคิด ทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรแก่บุคลากรทุกคน และให้บุคลากรมีจิตสำนึกของ “การทันเวลาพอดี” (Just In Time)

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารเตรียมงาน ดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง

### แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Jones and Mathias (1994 : 125-126) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการลงทุนในการฝึกอบรมคุณภาพระดับสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา ภายใต้บริบทนี้หลักการพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม คือ

1. การฝึกอบรมเป็นส่วนประกอบที่บูรณาการของคุณภาพการจัดการ
2. การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปรับปรุงและการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลและในระดับสถาบัน
3. การฝึกอบรมต้องถูกกำหนดตามความต้องการของสถาบัน

4. การฝึกอบรมจัดขึ้นในรูปแบบที่หลากหลาย
5. การประเมินคุณค่าการฝึกอบรม ต้องครอบคลุมประเด็นต่างๆ รวมทั้งการประเมินคุณค่าของการจัดการและการวางแผน ทักษะการเก็บรวบรวมข่าวสาร การวิเคราะห์งาน ทักษะส่วนบุคคล การทบทวนทักษะ การกำหนดเป้าหมาย และการเขียนรายงาน

Yuki (Yuki,1994 อ้างถึงใน Williams. 1998: 145) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นการให้การฝึกอบรม ได้แก่

1. กำหนดความต้องการในการฝึกอบรม
2. ให้คำอธิบายถึงความจำเป็นของความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเติม
3. จัดลำดับของเนื้อหาการฝึกอบรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้
4. สนับสนุนโอกาสในการฝึกปฏิบัติด้วยการใช้ข้อมูลป้อนกลับ
5. กำหนดเวลาที่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ในงานที่มีความซับซ้อน
6. ตรวจสอบตามข้อเท็จจริงว่าการฝึกอบรมประสบความสำเร็จเพียงใด
7. สนับสนุนการประยุกต์ทักษะในการปฏิบัติงาน

Bounds, Dobbins, and Fowler (1995 : 310-343) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจัดการคุณภาพมีกระบวนการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์ขององค์การในการปรับปรุงทักษะและความรู้ของบุคลากร สิ่งสำคัญคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานโดยมีทักษะต่างๆ ที่ตรงกับความต้องการขององค์การ และมีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และแนวทางการพัฒนา ได้แก่ โลกาภิวัตน์ คู่แข่งทางธุรกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แนวโน้มตลาดแรงงาน และความต้องการทางกฎหมาย ข้อสำคัญอีกประการคือ การจัดการคุณภาพขององค์การต้องการการพัฒนาที่ยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ
2. การจัดบุคลากรที่เหมาะสมกับงานให้กับหน่วยงาน
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา เป้าหมายของการฝึกอบรมคือการปรับปรุงความสามารถของบุคลากรเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ส่วนการพัฒนาเป็นการมีส่วนร่วมในการรับการศึกษาของบุคลากร เป็นการช่วยจัดเตรียมความรู้ไว้สำหรับงานในอนาคตขององค์การ
4. การประเมินประสิทธิภาพ เป็นการประเมินความสามารถและความสำเร็จของบุคลากรกับมาตรฐานหรือความคาดหวัง และเป็นการทำให้รู้ถึงประสิทธิภาพที่ดีและ

ดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาประสิทธิภาพที่ด้อย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทีมงาน การปรับปรุงกระบวนการ และความพึงพอใจของลูกค้า

5. การตอบสนอง การให้รางวัล และการยกย่อง การตอบสนองที่เหมาะสมเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ตรงตามข้อกำหนด และเมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพิเศษขององค์กรต้องมีการยกย่องและการให้รางวัล ซึ่งในการจัดการคุณภาพแล้วจะใช้เมื่อสามารถวัดประเมินบุคลากรได้ว่ามีการปรับปรุงคุณภาพและสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

Omachonu and Ross (1995 : 79-89) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงคุณภาพมุ่งประเด็นไปที่การดำเนินการในระบบต่างๆ ขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากร การที่ระบบจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพล้วนมาจากบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่ดี

2. การจัดองค์การเพื่อการมีส่วนร่วม โดยการจัดองค์การและการบริหาร ในลักษณะกลุ่มขนาดเล็กและเป็นทีมงาน การลดความทับซ้อน การเปลี่ยนวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงานตามสายงาน มีการปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ สำหรับการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต และคุณภาพ

3. จัดการฝึกอบรมและการพัฒนา การเพิ่มการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีความรับผิดชอบของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อยกระดับทักษะของบุคลากร การฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) การเสริมความเข้มแข็งของระบบคุณภาพและการทำให้เกิดทักษะพื้นฐาน 2) ตามความต้องการของทักษะในงาน และ 3) ความรู้เกี่ยวกับหลักการของการจัดการคุณภาพ นอกจากนี้ยังอาจจัดอบรมเพิ่มเติมให้ครอบคลุมหัวข้อ เทคนิคการแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การควบคุมกระบวนการเชิงสถิติ การประเมินคุณภาพ การรับรู้เรื่องคุณภาพ การจัดการกระบวนการและการป้องกันของเสีย การสร้างทีมงานและการอบรมวิจักษ์คุณภาพ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

4. การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อความเหมาะสมกับงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมคุณภาพขององค์กรต้องมีความสามารถที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจใช้หลักการการมีส่วนร่วมโดยการประเมินและคัดเลือกตนเอง กระบวนการคัดเลือกนี้จัดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพแนวทางหนึ่ง

5. การประเมินประสิทธิภาพ จัดเป็นเครื่องมือในการช่วยวินิจฉัยและการทบทวนกระบวนการ เพื่อเป็นการพัฒนารายบุคคล ทีมงาน และองค์กร การประเมินนี้ยังมีส่วนช่วยในการหา

ระดับของการให้รางวัล การทดสอบความเที่ยงตรง การพัฒนาอาชีพ การปรับปรุงการสื่อสาร และช่วยสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่การงาน

6. การจัดระบบการตอบแทนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก 1) ประสิทธิภาพ 2) ความรับผิดชอบ 3) การพัฒนาตนเอง การศึกษา และการฝึกอบรม และ 4) การทำงานเป็นทีม

Stamatis (1996 : 124-136) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการคุณภาพ ได้แก่ การศึกษา และการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อให้ได้ความรู้ในสิ่งที่จำเป็นจะนำไปใช้ในงานของตน และบุคลากรทุกคนควรได้รับการศึกษาหลักการของการจัดการคุณภาพและบทบาทหน้าที่ในระบบ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. วางแผนการศึกษา เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการหรือความเหมาะสมกับการเรียนรู้ไม่เหมือนกันตามความรับผิดชอบของแต่ละคนหรือกลุ่ม การวางแผนจะเป็นการได้ข้อมูลความต้องการในเนื้อหาหรือโปรแกรมที่จำเป็นจัดการศึกษา

2. กำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมกับหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาและวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งาน โดยมีการจัดโปรแกรมให้กับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ

3. คัดเลือกหน่วยงานหรือตัวบุคคลที่เหมาะสมเป็นผู้ให้การฝึกอบรม

4. ทบทวนโปรแกรมเพื่อให้เกิดโอกาสในการฝึกอบรมที่เหมาะสม

5. จัดเตรียมการสนับสนุนวัสดุที่จำเป็นในการฝึกอบรม

6. จัดทำตารางที่เป็นทางการสำหรับขั้นตอนกลยุทธ์ในการฝึกอบรม

7. แผนการศึกษาหรือการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะถูกกำหนดและถูกปรับปรุงในลักษณะการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

George and Weimerskirch (1998 : 87-96) เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการการฝึกอบรม โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่มีอยู่ของบุคลากรแต่ละคนและทักษะที่ต้องการเพิ่มเติมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการ รวมทั้งความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นรายบุคคล เพื่อการวิเคราะห์และสรุปเป็นความต้องการในการฝึกอบรม

2. การกำหนดความเหมาะสมของตัวบุคคลกับเนื้อหาที่ฝึกอบรม

3. ดำเนินการฝึกอบรม

4. ประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมและขอบเขตของเนื้อหา

Oakland (2000 : 234-236) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นเฉพาะการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพ มีความมุ่งมั่นและการวางแผนที่เป็นระบบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมคุณภาพนั้นจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นวัฏจักรการอบรมของการปรับปรุง ดังนี้

1. สร้างความมั่นใจว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายคุณภาพ โดยการกำหนดนโยบายจะต้องมีความสัมพันธ์กับคุณภาพ และมีหลักการรวมทั้งเป้าหมายที่กำหนดกรอบงานตลอดจนแผนของกิจกรรมการฝึกอบรมไว้ด้วย นโยบายดังกล่าวควรมีการสื่อสารให้ทราบทั่วกัน
2. การฝึกอบรมคุณภาพจะต้องถูกกำหนดเป็นความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ของผู้นำคุณภาพ
3. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ขอบเขตที่ส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในแผน
4. การริเริ่มจัดตั้งฝ่ายฝึกอบรม เพื่อเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดเตรียมแผนการฝึกอบรมและการประสานงานระหว่างผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ที่มีความต้องการให้มีการฝึกอบรมกับบุคลากรในฝ่าย
5. มีการกำหนดความต้องการการฝึกอบรมด้านคุณภาพ เพื่อจัดทำข้อมูลความต้องการ การฝึกอบรมประกอบด้วย ตัวบุคคล ความสามารถที่ต้องการ ระยะเวลา ผลที่คาดว่าจะได้รับ ความจำเป็นเร่งด่วน และทรัพยากรต่างๆ
6. การจัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมและวัสดุสำหรับการฝึกอบรม โดยโปรแกรมประกอบด้วย วัตถุประสงค์ รายละเอียดเนื้อหาการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และผู้รับผิดชอบ
7. การดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงการติดตามตรวจสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมถึงความก้าวหน้าและพัฒนาการระหว่างการฝึกอบรม
8. การประเมินผลลัพธ์ ผู้บริหารแต่ละฝ่ายควรมีการประเมินผลการปฏิบัติการของบุคลากรภายหลังจากการฝึกอบรมและนำมาปฏิบัติ เพื่อประเมินว่าเกิดผลที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงานหรือไม่
9. การทบทวนประสิทธิผลของการฝึกอบรม ผู้บริหารองค์กรต้องมีการนำผลการประเมินที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบกับนโยบายคุณภาพ และวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

ด้านคุณภาพ เพื่อทบทวนและปรับแนวทางการจัดทำแผนหรือโปรแกรมการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นอีกภายหลัง

Goetsch and David (2001 : 103-104) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพในองค์กร ดังนี้

1. มีการประเมินความต้องการในการพัฒนา ผู้บริหารจะต้องมีการประเมินถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยผู้บริหารองค์กรต้องทราบ 2 ประการ คือ 1) ในขณะนี้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในระดับใด 2) ระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติระดับใดที่บุคลากรขององค์กรต้องการเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการระบุถึงรายละเอียดของสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้ และเป็นการแปลงให้อยู่ในรูปของพฤติกรรม กล่าวคือ ระบุสิ่งที่บุคลากรจะได้รับหรือมีการพัฒนาในด้านใดที่ชัดเจนมากขึ้น

3. การจัดเตรียมในการฝึกอบรมหรือการศึกษา โดยสามารถจัดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) การจัดเองในองค์กร 2) การจัดโดยหน่วยงานภายนอกองค์กร และ 3) การจัดโดยแนวทางของหุ้นส่วนระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษา

4. การประเมินผลการพัฒนา นอกเหนือจากในภาพรวมของการพัฒนาคือการฝึกอบรมหรือการศึกษาจัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่แล้ว ผู้บริหารองค์กรต้องทราบเพิ่มเติมหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรแล้วใน 3 ประเด็น คือ 1) การฝึกอบรมหรือการศึกษาที่จัดให้ นั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ 2) บุคลากรขององค์กรได้เข้ารับการพัฒนาหรือไม่ และ 3) หลังการพัฒนาส่งผลทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานหรือไม่

5. ผู้นำเสมือนเป็นวิทยากรที่ดี คุณลักษณะ ความรู้ ประสบการณ์ความสามารถของภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ทัศนคติในวิชาชีพของผู้นำ เป็นตัวอย่างของความรู้ที่ผู้นำสามารถนำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากร

6. หลักสูตรของการฝึกอบรมหรือการศึกษาด้านคุณภาพให้กับผู้นำ โดยผู้นำต้องมีการเตรียมการและการดำเนินการเพื่อการฝึกอบรมหรือการศึกษาด้านคุณภาพ ในประเด็น 1) การวางแผนคุณภาพ 2) การควบคุมคุณภาพ และ 3) การปรับปรุงคุณภาพ

ฟงศ์ หรดาล (2539: 21-25) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรม ควรมีรายละเอียดและการจัดลำดับขั้นตอนเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ต่อเรื่องของกิจการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมควรมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้





7.1 ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนเตรียมการก่อนดำเนินการฝึกอบรม และในขั้นนี้จะมีกิจกรรมที่ต้องกระทำ คือ

- การเขียนโครงการฝึกอบรม
- เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ
- จัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรม

7.2 ขั้นฝึกอบรม

8. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่ากระบวนการฝึกอบรมข้างต้นถูกต้องเพียงใด จะต้องมีการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมทำได้ 4 ระดับ คือ

8.1 การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม

8.2 การประเมินผลและการติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

8.3 การประเมินผลและติดตามพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

8.4 การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์กรโดยส่วนรวม

ัญญา ผลอนันต์ (2547: 52) วิธีการหาข้อมูลความต้องการในการฝึกอบรม อาจได้จาก

- การสังเกต โดยให้ผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน สุ่มเฝ้าสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม เพื่อนำมาพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมด้านใดบ้าง มักใช้ในภาคอุตสาหกรรม

- การสัมภาษณ์ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก บางครั้งการเฝ้าสังเกตเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่ได้ผล โดยเฉพาะในธุรกิจภาคบริการจึงใช้การสัมภาษณ์หาข้อมูลที่จำเป็นจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำผลมาวิเคราะห์

- แบบสอบถาม ในกรณีที่มีการสัมภาษณ์ไม่สะดวก องค์กรอาจใช้วิธีออกแบบสอบถามไปยังผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นทั้งลูกค้าภายในและภายนอก เพื่อนำผลมาประเมินหาความต้องการในการฝึกอบรมต่อไป คำถามที่ใช้ อาจจะเป็นคำถามเปิดที่มีได้หลายคำตอบ หรือคำถามปิดที่มีคำตอบให้เลือกเฉพาะที่กำหนดไว้

- ทดสอบ การฝึกอบรมความรู้หรือทักษะบางประเภท เช่น ภาษาต่างประเทศ ความรู้ทางสถิติ ควรใช้วิธีทดสอบ เพราะนอกจากจะได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วยังสามารถระบุระดับขั้นที่พนักงานจะเข้ารับการอบรมได้พร้อมกันไปด้วย

- ศึกษาจากเอกสาร ในบางกรณีการศึกษาจากรายงาน เอกสาร สถิติก็สามารถบ่งชี้ความต้องการในการฝึกอบรมได้ เช่น เรื่องความปลอดภัย
- ขั้วร่องเรียน ร่องทูกซ์ คำตำหนิจากลูกค้า ความเห็นในเชิงลบของลูกค้ามีผลต่อธุรกิจในอนาคตขององค์กรอย่างแน่นอน ดังนั้น การนำขั้วร่องเรียน ร่องทูกซ์ คำตำหนิจากลูกค้ามาศึกษา ก็ย่อมจะเห็นโอกาสในการปรับปรุงสินค้าและบริการให้ดีขึ้น และนำไปสู่การฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- มอบหมายให้ที่ปรึกษาวิเคราะห์ องค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่เกินไปอาจไม่สามารถหาข้อมูลความต้องการในการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเองได้ จึงต้องมอบหมายให้ที่ปรึกษาภายนอกทำการวิเคราะห์ให้ ซึ่งอาจจะเป็นสถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ หรือบริษัทเอกชนที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

นอกจากนี้ ธีัญญา ผลอนันต์ (2547: 67-69) ยังกล่าวถึงการประเมินผลของการศึกษาและฝึกอบรมอาจแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

1. ก่อนการศึกษาและฝึกอบรม เป็นการประเมินว่าหลักสูตรและแผนการศึกษาและฝึกอบรมที่ได้จัดทำขึ้นมีศักยภาพในการสนองตอบต่อนโยบาย แผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กรตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยพิจารณา

- เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป้าหมายชัดเจนหรือไม่
- วิธีการหาความจำเป็นในการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น การวิเคราะห์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่
- หลักสูตรสามารถสนองตอบความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่ เช่น ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้รับเสนอชื่อเข้ารับการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรหรือไม่ เนื้อหาหลักสูตรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาและฝึกอบรมหรือไม่
- แผนการดำเนินการฝึกอบรม เช่น วิทยากรมีความรู้ ประสบการณ์ และเข้าใจในหลักการฝึกอบรมหรือไม่ มีการอธิบายให้วิทยากรเห็นภาพรวมในการฝึกอบรมหรือไม่

2. ระหว่างการศึกษาและฝึกอบรม เป็นการรวบรวมความเห็นที่เป็นรูปธรรมของผู้เข้ารับการศึกษามีส่วนร่วมแล้วนำมาวิเคราะห์ว่ากิจกรรมนั้นมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร องค์ประกอบที่ควรนำมาพิจารณา คือ

- วิทยากรและการนำเสนอ เช่น
  - 1) นำเสนอเนื้อหาครบถ้วนตามหลักสูตร
  - 2) ความสามารถในการนำเสนอ เหมาะสมกับผู้เข้ารับการศึกษามีส่วนร่วม

3) เปิดโอกาสให้ซักถามและสามารถตอบข้อซักถามได้กระจ่าง  
เพียงใดหรือไม่

- ความเหมาะสมของหลักสูตร เช่น
  - 1) แต่ละหัวข้อในหลักสูตร ผู้เข้ารับการศึกษาและฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในงานได้มากน้อยเพียงใด
  - 2) บริหารเวลาที่ใช้ในหัวข้อต่างๆ เหมาะสมหรือไม่
  - 3) ควรปรับเปลี่ยนหัวข้อการศึกษาและฝึกอบรมอย่างไร หรือไม่
- เอกสารและอุปกรณ์การศึกษาและฝึกอบรม
- สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

3. หลังการศึกษาและฝึกอบรม เป็นการประเมินผลกระทบที่เกิดกับองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ระยะ คือ ระยะสั้น และระยะยาว อาจใช้วิธีสัมภาษณ์หรือใช้แบบสอบถามทั้งผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา ตัวอย่างคำถาม คือ

- ผู้เข้ารับการศึกษาและฝึกอบรมสามารถนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้หรือไม่
- เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอันเนื่องมาจากการศึกษาและฝึกอบรมหรือไม่
- ผู้เข้ารับการศึกษาและฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานที่เคยทำไม่ได้หลังจากการศึกษาและฝึกอบรมครั้งนี้หรือไม่
- คุณภาพงานหรือบริการดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่

วารภรณ์ ตระกูลสุทธิ (2949: 26-27) กล่าวถึง กิจกรรมด้านการพัฒนากำลังคนที่สำคัญๆ ได้แก่

2. การสนับสนุนสมาชิกทีมหรือเจ้าหน้าที่ศึกษาเพิ่มเติมในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ในสาขาวิชาอื่นใดที่จะเป็นประโยชน์แก่งานที่ปฏิบัติ และจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานในอนาคต

3. การฝึกอบรมสมาชิกทีมหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งโดยหน่วยงานจัดขึ้นเองหรือโดยส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัดขึ้น ซึ่งในการฝึกอบรมนั้นควรจะทำอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เริ่มด้วยการสำรวจและประเมินความต้องการที่แท้จริงในการฝึกอบรมก่อน แล้วจึงวางแผนการฝึกอบรม และกำหนดหลักสูตรสำหรับกำลังคนแต่ละกลุ่ม ที่จัดแบ่งตามความเหมาะสมจากนั้นจึงดำเนินการเรียนการสอน

4. สนับสนุนสมาชิกทีมหรือเจ้าหน้าที่ไปดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนปฏิบัติ อยู่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศถ้าเป็นไปได้ ทั้งนี้จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และ แนวความคิดที่กว้างขวางให้แก่เจ้าหน้าที่ ทั้งยังเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจ
5. การจัดประชุมหรือสัมมนาเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรืออาจส่งเจ้าหน้าที่ไปร่วมสัมมนากับหน่วยงาน อื่นๆ เพื่อให้เป็นแนวความคิดและประสบการณ์กว้างขวางขึ้น
6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนสมาชิกทีมหรือเจ้าหน้าที่ระหว่างฝ่ายต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้ได้มีโอกาสในการเรียนรู้งานหลายๆ ด้าน หากเกิดปัญหาขาดแคลนกำลังคนด้านใด ก็สามารถหาคนเรียนรู้งานนั้นมาแทนได้
7. การมอบหมายงาน หรือหน้าที่ที่แตกต่างไปจากงานประจำที่ทำอยู่ เพื่อ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาทักษะในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น
8. การแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ระหว่างหน่วยงานเป็นการชั่วคราว เพื่อให้เจ้าหน้าที่ ได้มีโอกาสพัฒนาทักษะในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น
9. การให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่โดยการสร้างระบบการให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำด้านสายอาชีพ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสแก้ไขปัญหา ข้อบกพร่อง ของตนเองและปรับปรุงความรู้ความสามารถของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน
10. การพัฒนากำลังคนในหน่วยงานด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การปรับปรุงงานให้มีความสำคัญน่าสนใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมองเห็นความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่ของตน และมีกำลังใจในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรืออาจทำการจัดบรรยายพิเศษ เพื่อให้ความรู้เรื่องต่างๆ หรือการที่ผู้บังคับบัญชากระทำเป็นตัวอย่งที่ดีในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนการจัดทำเอกสาร คู่มือแนะนำงาน

ทวีป อภิสสิทธิ์ (2551: 17-24) กล่าวถึงรูปแบบการฝึกอบรม (Training Design and Evaluation Model) มีรายละเอียดและขั้นตอนการฝึกอบรม ดังนี้

#### 1. ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ

ก่อนที่จะจัดการฝึกอบรมใดๆ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์การที่ต้องการจัดการฝึกอบรมให้ชัดเจนเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวางแผนในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร หน่วยงาน และองค์การต่อไป

#### 2. ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์

เมื่อวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การที่ต้องการจัดการฝึกอบรมได้ชัดเจนแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละครั้งต่อไป การกำหนดวัตถุประสงค์โดยทั่วไปนิยมกำหนดเป็นข้อๆ และเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดประเมินได้เมื่อจัดการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว

### 3. ขั้นสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมนั้นจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชาความรู้และกิจกรรมต่างๆ ที่จะใช้ฝึกอบรม ระยะเวลา สื่อ/อุปกรณ์ และการประเมินผลที่จะใช้ในการฝึกอบรมซึ่งหลักสูตรที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ด้วย

### 4. ขั้นเลือกกิจกรรมและเทคนิควิธีฝึกอบรม

การเลือกเทคนิควิธีจะต้องเลือกให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชากิจกรรม และสื่ออุปกรณ์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรด้วยซึ่งโดยปกตินักฝึกอบรมจะแปลงเนื้อหาที่จะใช้ฝึกอบรมให้เป็นกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าการฟังการบรรยายจากวิทยากรเท่านั้น การจะเลือกเทคนิควิธีใดๆ เช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรม การแสดงบทบาทสมมุติ การระดมพลังสมอง ฯลฯ ก็จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมด้วย

### 5. ขั้นออกแบบการวัดประเมินผลการฝึกอบรม

การวัดประเมินผลการฝึกอบรมที่ดีจะบอกให้รู้ได้ว่า การฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สร้างขึ้นนั้นประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด แต่การจะทราบได้ชัดเจนเช่นนั้นก็ขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่จัดทำขึ้นทุกเนื้อหาและกิจกรรม

ดังนั้น ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องเลือกหรือจัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลแต่ละเนื้อหาและกิจกรรมไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อใช้วัดและประเมินผลได้ทันทีเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการทำกิจกรรมในแต่ละเนื้อหาจบลงแล้ว แบบวัดประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละเนื้อหาและกิจกรรมส่วนใหญ่เครื่องมือที่ใช้จะเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งจะสอบถามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบเพื่อวัดและประเมินผลเรื่องความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่ได้รับ ความพึงพอใจกิจกรรมที่ให้ทำ ความพึงพอใจวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม ความสะดวกสบาย สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เป็นต้น การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าวมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 วัดและประเมินผลก่อนการฝึกอบรม

ลักษณะที่ 2 วัดและประเมินผลขณะฝึกอบรม

### ลักษณะที่ 3 วัดและประเมินผลวิทยาการผู้ฝึกอบรม

#### 6. ขั้นการดำเนินการฝึกอบรม

##### 6.1 ขั้นเตรียมการ

1) เขียนโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะประกอบด้วยหลักการเหตุผลของการจัดฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการจัด ขั้นตอนในการดำเนินงาน ระยะเวลาที่จะฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบงบประมาณที่จะใช้ในการฝึกอบรม วิธีการวัดและประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ

2) เสนอโครงการ เพื่อขออนุมัติ หรือขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ

3) จัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรม หลังจากโครงการได้รับความเห็นชอบและอนุมัติให้ดำเนินการได้แล้ว จะต้องจัดประชุมชี้แจงคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจให้คณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมทราบว่า จะจัดฝึกอบรมอะไร ที่ไหน แก่ใคร เมื่อไร อย่างไร และผู้ใดจะต้องรับผิดชอบหรือเตรียมการในเรื่องใดบ้าง อย่างไร ซึ่งในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการประสานงาน เช่น การติดต่อสถานที่ ห้องประชุม ห้องพัก (ถ้ามี) สถานที่กินที่อยู่ ฯลฯ และเรื่องธุรการ เช่น การออกหนังสือเชิญผู้เข้ารับการฝึกอบรม หนังสือเชิญวิทยากรและผู้เกี่ยวข้อง และการเตรียมการเรื่องเอกสารต่างๆ ที่จะใช้ประกอบในการฝึกอบรม เป็นต้น

##### 6.2 ขั้นการฝึกอบรมตามตาราง

เริ่มการฝึกอบรมตามตารางการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ถ้าจำเป็นต้องมีประธานเปิด-ปิดการฝึกอบรมก็ต้องเตรียมการประสานงานกับประธาน โดยผู้จัดฝึกอบรมจะประสานและเตรียมการให้ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นประธานรู้และเข้าใจขั้นตอนเปิด-ปิดไว้ล่วงหน้า เพื่อจะได้ทำหน้าที่ให้ถูกต้องตามที่ผู้จัดฝึกอบรมต้องการ หลังจากนั้นผู้จัดฝึกอบรมควรชี้แจงทำความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ทราบเป็นการปฐมนิเทศเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือรายละเอียดที่ต้องการแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบก่อนเข้าสู่การทำกิจกรรมอื่นต่อไป และควรมีกิจกรรมละลายพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลดละความมีทิฐิ หรือความเป็นตัวตนที่มีอัตตาสูงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้น้อยลง เพื่อเปิดใจกว้างให้พร้อมที่จะร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อรับวิทยาการความรู้ใหม่ที่วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมนำเสนอให้ในรูปแบบต่างๆ ต่อไป

#### 7. ขั้นการวัดและประเมินผล

ในขั้นนี้เป็นการนำผลจากการวัดและประเมินผลทั้งหมดที่สรุปรวมมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขทุกๆ ส่วนที่ยังบกพร่องทุกขั้นตอนตั้งแต่ข้อ 1-7 เพื่อให้การจัดฝึกอบรมดียิ่งขึ้นต่อไป

### 3.4 การมอบอำนาจ

#### ความหมายของการมอบอำนาจ

Batten (1992: 6) การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อิสระภาพบุคลากรในการปกครองตนเอง การมอบหน้าที่ และการมอบอำนาจ โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุนพฤติกรรมที่กระตือรือร้นของบุคลากรมากกว่าพฤติกรรมที่ไม่ได้แย่งหรือเฉยๆ

Bounds, Dobbins, and Fowler (1995 : 97) ให้ความหมายของการมอบอำนาจ หมายถึง หลักการที่สร้างความมั่นใจว่าบุคลากรจะทราบถึงบทบาทหน้าที่ในการสร้าง พันธกิจขององค์การให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยมีทรัพยากร สารสนเทศ ทักษะ และอำนาจ การตัดสินใจในบทบาทเหล่านั้น กล่าวคือ บุคลากรจะมีความรับผิดชอบและมีอำนาจในการแก้ไขปัญหา การดูแลจัดการให้บริการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

Oakland (1995: 35-38) การมอบอำนาจจะช่วยให้บุคลากรทุกระดับสามารถดำเนินการปรับปรุงคุณภาพได้

Freed and Klugman (1997 : 46 ; 127) ให้ความหมายของการมอบอำนาจ หมายถึง การให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ ทักษะและความสามารถ ที่ส่งผลต่อระบบ โดยเป็นอำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบ รวมทั้งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์การที่ให้กับบุคลากร นอกจากนี้ยังหมายถึง อำนาจที่เท่าเทียมกันในความรับผิดชอบในองค์การ บุคลากรมีการตัดสินใจได้เองในระดับต่างๆ ขึ้นอยู่กับอำนาจที่ได้รับมอบหมาย

Besterfield et al. (1999 : 77) ให้ความหมายของการมอบอำนาจ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่บุคลากรมีความสามารถ ความมั่นใจ และความมุ่งมั่นในความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของในการปรับปรุงกระบวนการและริเริ่มในขั้นตอนที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

Juran and Gryna (1999: 22.65-22.66) การมอบอำนาจ คือ การที่ผู้บริหารออกแบบงานให้บุคลากรควบคุมตนเอง มีการคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การบริหารจัดการที่มด้วยตนเอง เป็นการส่งเสริมความมุ่งมั่นในคุณภาพของแต่ละบุคคล

Goetsch and David (Goetsch and David, 2001. cited in Grazier. 1999 : 8) ให้ความหมายของการมอบอำนาจ หมายถึง การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม เป็นแนวทางในการดึงดูดความสนใจของบุคลากรทุกๆ ระดับในกระบวนการคิดขององค์การ เป็นการยอมรับในการตัดสินใจทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยการจูงใจบุคคลให้เข้ามามีส่วนร่วมการตัดสินใจ โดยมีความเข้าใจว่าบุคลากรในทุกๆ ระดับขององค์การจะรวบรวมเอาความสามารถ

พิเศษ ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์ ให้เป็นคุณค่าที่มีความสำคัญ ถ้าได้รับการอนุญาตให้ แสดงความคิดเห็นออกมา

Goetsch and Davis (2003 :208-209) การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร มอบอำนาจและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองและมีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารมีการพยายาม แสวงหาอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการกำกับทีมงานด้วยตัวเอง

Towers Perrin (2009: Online) การมอบอำนาจ คือ การที่ผู้บริหารมอบอำนาจ ให้บุคลากรโดยผู้บริหารสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการท้าทายกับประเพณีเก่าๆ ที่ไม่เหมาะสมกับ ยุคสมัย

วรารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 142) การให้อำนาจ เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ช่วยผู้อื่นให้ได้ ใช้อำนาจที่จำเป็นในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อตนเองและงาน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 101,107-109) การมอบอำนาจ คือ การให้อำนาจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

สรุป การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีอิสรภาพในการควบคุมปกครองและพัฒนาตนเอง เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นในคุณภาพของแต่ละบุคคล สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4.2 แนวคิดการมอบอำนาจด้านคุณภาพ

#### 1.1 การมอบอำนาจ

Clutterbuck and Kernaghan (1994 : 168-173) เสนอแนวคิดในการมอบ อำนาจ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายเพื่อการบรรลุถึงการพัฒนาการมอบอำนาจให้กับ บุคลากร ลักษณะของเป้าหมาย คือ มีความชัดเจน สามารถวัดประเมินได้ และมีความเป็นไปได้ ในความสำเร็จ

2. มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ในการจัดการและทัศนคติ เนื่องจาก บุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้าจะเข้าใจในความคาดหวังของลูกค้าและปัจจัยที่เกี่ยวข้องดีกว่า ผู้บริหาร จึงควรมอบอำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับ ลูกค้าให้บุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าว

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาให้กับบุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจและ ความรับผิดชอบเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ใหม่



4. การคัดเลือกและรับสมัครบุคลากรใหม่ แทนการฝึกอบรมบุคลากรเดิมที่ไม่มีทักษะและไม่ได้เรียนรู้ในวิชาชีพนั้น โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความสามารถทางด้านเทคนิค การคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีคุณสมบัติ ทักษะและประสบการณ์ตรงตามความต้องการจะทำให้ การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากกว่า

5. ให้การสนับสนุนสารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง

6. ในการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจในเรื่องใดต้องมีความมั่นใจว่าเป็นปัญหาที่ตรงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

7. การยอมรับในความผิดพลาดของบุคลากร เมื่อมีโปรแกรมการมอบอำนาจแล้ว หากมีการดำเนินการที่ผิดพลาดขึ้น ให้ถือว่าความผิดพลาดนั้นเป็นประสบการณ์หรือบทเรียนของการเรียนรู้

Clutterbuck and Kernaghan (Clutterbuck and Kernaghan, 1995 อ้างถึงใน ธร สุทธราชยุทธ , 2551: 141) กล่าวว่า ลักษณะขององค์การที่มีการมอบอำนาจแก่บุคลากร มีดังนี้

1. องค์การทุ่มเทเวลา และความพยายามในการฝึกคนเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ

2. สายการบังคับบัญชามีลักษณะแบนราบ

3. มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขตที่กำหนด

4. ตระหนักถึงภาระหน้าที่เป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ

5. มีความคาดหวังต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานสูง

6. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง

7. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน

Bounds, Dobbins and Fowler (1995 : 97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมอบอำนาจให้กับบุคลากรดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเข้าใจและรับรู้ในความสามารถ ตลอดจนความต้องการในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุดของบุคลากร

2. การให้อำนาจกับบุคลากรในการตัดสินใจปัญหาในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ โดยปราศจากการทบทวนผลการดำเนินการโดยผู้บริหาร และหากเกิดการผิดพลาดขึ้นให้ถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง

3. ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจได้เองกับบุคลากร และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการตัดสินใจ
4. การสนับสนุนทรัพยากรให้บุคลากรในการแก้ไขปัญหา ทั้งทางด้านสารสนเทศและทรัพยากรอื่นๆ
5. เปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับกลางจากเจ้านายไปเป็นผู้ให้คำแนะนำ และสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นการช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ใช้การลงโทษจากการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างมากขึ้น

Stamatis (1996 : 140-141) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมอบอำนาจเพื่อการปฏิบัติงานในสิ่งที่ต้องการเพื่อการปรับปรุงกระบวนการและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรดังนี้

1. ทำความเข้าใจกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดสิ้นสุด องค์การต้องการแจ้งให้บุคลากรทราบทั่วกันในความต้องการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง
2. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบก่อนดำเนินการ
3. จัดเตรียมการให้การศึกษาและการฝึกอบรมที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่จะได้รับการมอบอำนาจ
4. จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อให้งานสามารถทำได้สำเร็จ โดยอาจให้อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจ
5. ให้อิสระในความคิดสร้างสรรค์และการทำในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งในทางปฏิบัติอาจเกิดความล้มเหลวหรือความผิดพลาดนั้นเป็นประสบการณ์การเรียนรู้
6. ให้อิสระและการสนับสนุนในการจัดการชี้ชัดตัวบุคลากรที่มีปัญหาในองค์การโดยปราศจากความกลัว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ
7. ให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องที่เป็นเสมือนแบบฝึกหัดหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ โดยต้องมั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นจะตรงกับความคาดหวังขององค์การ
8. ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นประสบการณ์และเป็นการมอบความรับผิดชอบในกระบวนการนั้น
9. ให้การยกย่องกับบุคลากรที่สมควรได้รับ เมื่องานสิ้นสุดและประสบความสำเร็จ

10. สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกับบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความรับผิดชอบในกระบวนการนั้นเป็นของตนเอง และหากมีความสนใจในการปรับปรุง บุคลากรจะสนใจดำเนินการปรับปรุงโดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล

Jones (1996 : 29) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมอบอำนาจในรูปแบบการจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในรูปแบบของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันด้านคุณภาพ ดังนี้

1. บุคลากรควรปฏิบัติงานร่วมกันในงานลักษณะต่างๆ โดยงานจำเป็นต้องใช้ทักษะที่หลากหลายในการดำเนินงาน
2. มีความคาดหวังและจ่ายงานให้กับบุคลากรทุกคนใช้ความคิดร่วมกัน
3. มอบหมายความรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพให้กับบุคลากรทุกคน รวมทั้งบุคลากรที่ต้องทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง
4. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงในสิ่งใหม่ๆ
5. บทบาทของผู้บริหารเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนทางด้านสติปัญญา การสร้างสรรค์ ความรู้ และทักษะของบุคลากร
6. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และมีส่วนช่วยผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการแก้ไขปัญหา และการบำรุงรักษาขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
7. ให้การสนับสนุนการใช้ทักษะที่หลากหลายเพื่อการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรทั้งภายในและระหว่างทีมงานและหน่วยงาน
8. ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนคนอื่น ๆ ได้เมื่อไม่อยู่ เพื่อการรักษาขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้
9. ให้บุคลากรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เพื่อการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้าและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
10. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์และปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

Lashley (2001 : 9-11; 226-231) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมอบอำนาจและการจัดการคุณภาพ ดังนี้

1. บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของการมอบอำนาจ

2. บุคลากรต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านทักษะ ประสิทธิภาพ และความสามารถ มีการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสร้างแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
3. บุคลากรต้องมีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของในงาน มีความรับผิดชอบ และการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเพิ่มผลผลิต การจัดการคุณภาพที่ดีกว่า และลดปัญหาของการเปลี่ยนงาน
4. องค์กรต้องสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรโดยการเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร เพิ่มการมีส่วนร่วมและอำนาจในการตัดสินใจ โดยปราศจากการควบคุมภายนอก
5. องค์กรต้องจัดให้มีสารสนเทศที่เพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของบุคลากร
6. ปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมเพื่อเป็นการสนับสนุนการมอบอำนาจให้กับบุคลากร
7. จัดฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อเป็นการพัฒนาความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของบุคลากรในกระบวนการต่างๆ ที่ได้รับมอบอำนาจ การตัดสินใจ และการรับรู้เกี่ยวกับลูกค้า การบริการที่มีคุณภาพและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

William Morrow (William Morrow อ้างถึงใน สาโรจน์ โอปัททวิชวิน และคนอื่นๆ 2545: 147-148) ได้เสนอหลักการ 10 ประการ สำหรับการมอบอำนาจสิทธิเด็ดขาดแก่พนักงาน (Ten Principles for Empowering People) ดังต่อไปนี้

1. บอกแก่พนักงานของท่านว่าความรับผิดชอบของเขาคืออะไร
2. มอบอำนาจสิทธิ (authority) ให้เท่าเทียมกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้เขาปฏิบัติ
3. กำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศไว้
4. ให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน เพื่อจะทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
5. ให้ความรู้และสารสนเทศแก่พนักงาน
6. ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานในผลการปฏิบัติของเขา
7. ให้การยอมรับในความสำเร็จของพนักงาน
8. ไว้วางใจพนักงาน
9. อนุญาตให้เขาทำความผิดพลาดได้

## 10. ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมีศักดิ์ศรีและให้การนับถือ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 45) กล่าวถึงองค์ประกอบของการมอบอำนาจ (Elements of Empowerment) 5 ประการ ดังนี้

1. พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงานและมีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้

2. พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ องค์การมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น

3. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้คือการให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์การโดยมีการควบคุมตนเอง

4. พนักงานเข้าใจความหมายความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบอำนาจมา ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

5. พนักงานได้รับรางวัลจากการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์การ การได้รับกำไรมากขึ้นหมายถึงการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

นอกจากนี้ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 47) กล่าวถึง หลักการมอบอำนาจ ดังนี้

ก. หลักการเกี่ยวกับบุคคลผู้รับมอบ

1. ต้องมอบงานที่ถนัดหรือมีความรู้มีความสามารถ
2. มอบให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบ
3. สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการมอบหมายที่เหมาะสม
4. ผู้รับมอบต้องยินยอมเต็มใจที่จะทำ
5. มอบแล้วต้องควบคุมดูแลติดตามผล

ข. หลักการที่เกี่ยวกับงานที่ควรมอบและไม่ควรมอบผู้บริหารจะต้องมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ ผู้บริหารจะต้องไม่ทำงานเองนอกจาก

1. งานนโยบาย

2. การวางแผนงาน
3. งานลับเฉพาะ
4. งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเองโดยเฉพาะ หรือตามกฎหมายระเบียบแบบแผนระบุว่าต้องทำเอง หรืองานที่ระบุตัวบุคคล
5. งานอื่นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ

## 1.2 การมีส่วนร่วม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 261) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมแบ่งการมีส่วนร่วมมี 4 วิธีการ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยเผด็จการ (Autocratic decision) คือ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองเท่านั้น จึงไม่มีการมีส่วนร่วม
2. การให้คำปรึกษา (Consultation) คือ ผู้บริหารขอร้องให้บุคคลอื่นแสดงความคิดเห็นแล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเองหลังจากพิจารณาอย่างรอบคอบตามคำปรึกษานั้น
3. การตัดสินใจร่วม (Joint decision) คือ ผู้บริหารประชุมร่วมกับบุคคลอื่นเพื่ออภิปรายปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน โดยไม่มีอิทธิพลเหนือผู้เข้าร่วมประชุมอื่นในการตัดสินใจ
4. การมอบหมายงาน (Delegation) คือ ผู้บริหารมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ โดยปกติแล้ววิธีนี้ผู้บริหารจะกำหนดขอบเขตในการให้อำนาจเอาไว้ซึ่งอาจให้การรับรองหรือไม่ให้การรับรองก็ได้ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

Yukl (Yulk, 1998. อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี , 2544: 265) กล่าวถึงแนวทางสำหรับภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Guidelines for participative leadership) ในส่วนของวิธีการส่งเสริมให้มีส่วนร่วม (How to encourage participation) ดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคคลแสดงความคิดเห็น
2. อธิบายแผนโครงการเป็นแนวทางคร่าวๆ
3. จดบันทึกแนวความคิดและข้อเสนอแนะ
4. มองหาวิธีการต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดแนวความคิดและข้อเสนอแนะ
5. ใช้ไหวพริบในการเสนอความคิดเห็นจากการให้ข้อเสนอแนะที่เลวร้ายต่อตำแหน่งของผู้บริหารเอง
6. รับฟังข้อคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับตนเองโดยปราศจากการตอบโต้

7. พยายามใช้ข้อเสนอแนะให้เป็นประโยชน์และนำไปปฏิบัติ
8. แสดงความขอบคุณสำหรับข้อเสนอแนะต่างๆ

### 1.3 การตัดสินใจ

การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังเป็นการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่างๆ

สมัยศ นาวีการ (2544: 162) กล่าวถึง แบบของการตัดสินใจทางการบริหาร ดังนี้

1. คุณแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจโดยคุณเอง ใช้ข้อมูลที่มีอยู่สำหรับคุณในขณะนั้น
2. คุณได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยคุณเอง คุณอาจจะบอกหรือไม่บอกกับผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณว่าเป็นปัญหาอะไรที่กำลังต้องการข้อมูลจากพวกเขา บทบาทของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของคุณในการตัดสินใจจะเห็นได้อย่างชัดเจน คือ การจัดหาข้อมูลให้กับคุณ ไม่ใช่เป็นการสร้างหรือประเมินทางเลือกของการตัดสินใจ
3. คุณบอกปัญหาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมเป็นรายบุคคล ขอความเห็นและคำแนะนำจากพวกเขาโดยไม่ให้พวกเขารวมเป็นกลุ่ม แล้วคุณทำการตัดสินใจที่อาจจะสะท้อน หรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
4. คุณบอกปัญหาให้กับกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รวบรวมความเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขา คุณทำการตัดสินใจที่อาจจะสะท้อน หรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
5. คุณบอกปัญหาให้กับกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำการสร้างและประเมินทางเลือกร่วมกัน และพยายามให้มีความเห็นพ้องกัน (ความเห็นสอดคล้อง) เกี่ยวกับการแก้ปัญหา คุณต้องไม่ใช่อิทธิพลกับกลุ่มเพื่อนให้ใช้วิธีการแก้ปัญหา “ของคุณ” และคุณเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ปัญหาใดๆ ที่ได้รับความสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

ธร สุนทรายุทธ (2551: 349) กล่าวว่า การตัดสินใจที่นำไปสู่แบบของผู้นำ

5 รูปแบบ คือ

1. แบบอัตตารูปไต่ย 1 (Autocratic Leader 1: AI) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาเอง โดยใช้ข้อมูลของผู้นำที่มีอยู่

2. แบบอัตตารูปไต่ย 2 (Autocratic Leader 2: AII) เป็นผู้นำที่อาศัยข้อมูลจากผู้ตาม ในการตัดสินใจ ผู้นำอาจจะบอกกล่าวผู้ตาม หรือไม่บอกว่าเป็นปัญหาคืออะไรขณะที่ขอข้อมูล ดังนั้น บทบาทของผู้ตามในการตัดสินใจ คือ การให้ข้อมูลแก่ผู้นำ

3. แบบปรึกษาหารือ 1 (Consultative Leader 1: CI) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือปัญหาที่จะตัดสินใจกับผู้ตามแบบเป็นรายบุคคล โดยขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ตาม แล้วผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจอาจได้รับอิทธิพลจากผู้ตามหรือไม่ก็ได้

4. แบบปรึกษาหารือ 2 (Consultative Leader 2: CII) ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจโดยปรึกษาหารือผู้ตามเป็นกลุ่มด้วยการขอความคิดเห็น และคำแนะนำจากกลุ่มผู้ตาม จากนั้นผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากผู้ตามหรือไม่ก็ได้

5. แบบทีม (Group Directed : GI) ผู้นำแบบทีมจะปรึกษาหารือปัญหากับผู้ตามแบบกลุ่ม โดยร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาทางเลือกร่วมกัน แล้วตัดสินใจด้วยมติของที่ประชุม ดังนั้น ผู้นำแบบทีมจึงมีบทบาทหน้าที่เป็นเพียงประธานในที่ประชุม เขาจะไม่พยายามมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเป็นผู้ดำเนินการการประชุมเพื่อให้เกิดการลงมติเท่านั้น

กระบวนการตัดสินใจเป็นเรื่องของความเป็นเหตุเป็นผลโดยค้นหาทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดที่จะประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Hoy and Miskel (2001: 317) อธิบายกระบวนการตัดสินใจว่าอาศัยรูปแบบแนวคิดดั้งเดิม (Classical Model) ของความเป็นเหตุและผล มีลักษณะเป็นวัฏจักร ดังนี้ (อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ , 2551: 375)

1. ยอมรับว่ามีปัญหาและบอกได้ว่าปัญหานั้นคืออะไร
2. วิเคราะห์ปัญหาในเรื่อง
  - 2.1 จำแนกปัญหา
  - 2.2 รวบรวมข้อมูล
  - 2.3 บอกปัญหา
3. ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา
4. พัฒนาแผนหรือยุทธวิธีปฏิบัติ
  - 4.1 ทางเลือกที่เป็นไปได้



- 4.2 ผลที่เกิดขึ้น
- 4.3 ปรัชญาหรือ
- 4.4 เลือทางปฏิบัติ
- 5. เริ่มแผนปฏิบัติ
  - 5.1 จัดโปรแกรม
  - 5.2 การติดต่อสื่อสาร
  - 5.3 การควบคุมการดำเนินการ
  - 5.4 ประเมินผล

เนตร์พัฒนา ยาวิราช (2546: 29-30) กล่าวถึง ขั้นตอนในการตัดสินใจ มีกระบวนการดังนี้

1. มีสภาวะของปัญหาหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเพื่อหาทางแก้ไข
2. ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง
3. สามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้
4. ค้นหาวิธีการต่างๆ ที่จะแก้ไขสาเหตุของปัญหา หรือค้นหาทางเลือกต่างๆ
5. ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งการตัดสินใจที่ดี มีระบบจะต้องสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่จะเลือกนั้นออกมาเป็นตัวเลขได้ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นของที่วัดได้หรือวัดค่าไม่ได้ก็ตาม ตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบนั้นอาจเป็นรูปคะแนน น้ำหนัก หรือจำนวนเงิน จำนวนหน่วย ซึ่งมีการชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อนำมาพิจารณา

ธร สุนทรายุทธ (2551: 376) กล่าวถึง ขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจที่ถูกกำหนด เป็นวงจรการดำเนินการที่กิจกรรมทุกกิจกรรมจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน เป็นวงจร ดังนี้

1. การวินิจฉัยและการกำหนดประเด็นปัญหา
2. การวิเคราะห์สถานการณ์
3. การกำหนดเกณฑ์การแก้ปัญหาที่พึงพอใจ
4. การพัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการ
5. การเริ่มต้นดำเนินการตามแผน

และ ธร สุนทรายุทธ (2551: 389) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัย 4 ประการ ดังนี้

1. คุณภาพ การตัดสินใจขององค์กรจะมีคุณภาพก็ต่อเมื่อการตัดสินใจนั้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ทำงานได้ดี สมบูรณ์ เสร็จทันเวลา และประหยัดงบประมาณ หรือ

ค่าใช้จ่าย เป็นต้น รวมทั้งการตัดสินใจที่มีคุณภาพจะช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) มีผลทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น และสนองต่อความต้องการของบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2. ทันเวลา การตัดสินใจต้องทำภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

3. การเป็นที่ยอมรับ การตัดสินใจจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง

4. ความเหมาะสมทางจริยธรรม บางครั้งการตัดสินใจของผู้บริหารอาจขัดแย้งกับผู้เกี่ยวข้อง หากถูกต้องเหมาะสมไม่ผิดคุณธรรมจริยธรรม และเป็นผลดีต่อส่วนรวมก็พึงกระทำ

#### 1.4 การมอบหมายงาน

Yuki (Yulk 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี , 2544: 271) กล่าวถึง แนวทางสำหรับการมอบหมายงาน (Guidelines for delegation) ในส่วนของวิธีมอบหมายงาน (How to delegate) ดังนี้

1. ระบุความรับผิดชอบให้ชัดเจน
2. ให้อำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอและระบุขอบเขตของการใช้ดุลยพินิจ
3. ระบุความต้องการในการรายงาน
4. แน่ใจต่อการยอมรับความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. บอกกล่าวข้อมูลให้บุคคลอื่น ๆ ที่มีความต้องการอยากทราบ
6. ควบคุมดูแลความก้าวหน้าให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม
7. เตรียมการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่จำเป็น
8. ให้การสนับสนุนและให้การช่วยเหลือแต่หลีกเลี่ยงการมอบหมายงาน

ที่ผันผวนกลับไปกลับมา

9. ใช้การกระทำผิดเป็นการเรียนรู้ประสบการณ์

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2546: 48) กล่าวถึง ขั้นตอนการมอบหมายงานของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ
2. เลือกบุคคลที่เหมาะสมกับการทำงานนั้น
3. รับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อำนาจหน้าที่ ให้เวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการ

ทำงาน เช่น บุคลากร เงินงบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน

5. มีตารางตรวจสอบความคืบหน้าของงาน
6. ติดตามผลงาน มีการพูดคุยปรึกษาหารือหรือแก้ปัญหาตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ เนตรวิวัฒน์ ยาวิราช (2546: 60) ยังกล่าวถึง การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ จากพนักงาน
2. ยินยอมให้พนักงานตัดสินใจได้ในเรื่องที่เขาเห็นสมควร ตามตำแหน่งอำนาจหน้าที่ของบุคคลนั้น
3. ยินยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการกระทำของพนักงานโดยมิได้เจตนา
4. ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในการเป็นผู้แทนกระทำการแทนได้ ในกรณีที่เขาเห็นสมควรโดยไม่ควบคุมอย่างใกล้ชิด แต่ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่

สมยศ นาวิการ (2544: 236-237) กล่าวถึง อุปสรรคของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ มี 2 ประเภท ดังนี้

1. ความไม่เต็มใจมอบหมายงาน สาเหตุ คือ
  - 1) ความไม่มั่นคง ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และจากข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้บริหารไม่เต็มใจยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายงาน หรือผู้บริหารอาจจะมีความรู้สึกกลัวว่าพวกเขาจะสูญเสียอำนาจไป ถ้าหากว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีกว่า
  - 2) การขาดความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารบางคนขาดการจัดระเบียบ หรือไม่มีความคล่องตัวในการวางแผนล่วงหน้า และทำการตัดสินใจว่างานอะไรควรจะมอบหมาย และมอบหมายไปยังใคร หรือกำหนดระบบการควบคุมขึ้นมาในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
  - 3) การขาดความเชื่อมั่นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในระยะสั้นการขาดความเชื่อมั่นอาจจะเป็นสิ่งที่มีเหตุผล เพราะว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะขาดความรู้และทักษะในระยะยาว ผู้บริหารคงจะไม่มีเหตุผลในความล้มเหลวของการฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา
2. ความไม่เต็มใจยอมรับการมอบหมายงาน สาเหตุคือ
  - 1) ความไม่มั่นคง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากต้องการให้ผู้บังคับบัญชาของพวกเขาทำการตัดสินใจทุกอย่าง ดังนั้นพวกเขาจึงหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของพวกเขาได้

2) ความกลัวการตำหนิและการไล่ออกจากงานที่มีสาเหตุมาจากความผิดพลาด หรือความกลัวความล้มเหลว ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เต็มใจยอมรับการมอบหมายงาน

3) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ผลตอบแทนหรือสิ่งจูงใจเพียงพอสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น การมอบหมายความรับผิดชอบไปให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น ย่อมหมายความว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานหนักขึ้น ถ้าหากปราศจากการให้ผลตอบแทนที่เพียงพอแล้ว (เช่น เงินเดือน หรือโอกาสของการเลื่อนตำแหน่ง) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจยอมรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นเลย

และ สมยศ นาวิการ (2544: 238) ยังได้กล่าวถึง การเอาชนะอุปสรรคของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

อุปสรรคของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ เอาชนะได้โดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ผู้บริหารที่เรียนรู้ถึงจุดแข็งจุดอ่อน และความพอใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา สามารถตัดสินใจได้ดีว่างานไหนสามารถมอบหมายไปยังใครได้ พวกเขาจะมีความเชื่อมั่นมากขึ้นในการมอบหมายงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ใช้ความสามารถของพวกเขา จะมีความกระตือรือร้นยอมรับความรับผิดชอบมากขึ้น

### 3.5 การยกย่องและการให้รางวัล

#### ความหมายของการยกย่องและการให้รางวัล

Batten (1992: 6) การยกย่องและการให้รางวัล ควรให้รางวัลกับผู้ที่มีความใฝ่รู้ ต้องการเรียนรู้มากกว่าผู้ที่รอบรู้ไปทุกเรื่อง และให้คำยกย่องชมเชยที่สมควรได้อย่างเต็มที่ ไม่เก็บเงียบไว้

Hodgetts (1993: 335) ให้ความหมายของรางวัลคุณภาพ หมายถึง การแสวงหาบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนในการปรับปรุงเทคนิคและวิธีการ และการยกย่องรางวัลที่เกี่ยวข้องกับเงินให้กับผู้ซึ่งผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด

Bright and Williamson (1995: 70) ให้ความหมายของยกย่องและการให้รางวัลในการศึกษา หมายถึง แนวทางที่ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จโดยเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับการสอน การวิจัย การพัฒนาหลักสูตร หรือการบริหารทั่วไป ที่ส่งผลต่อการ

ปฏิบัติงานในองค์กรและส่งผลต่อส่วนรวมของสถาบัน ด้วยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของบุคลากรที่ทำตามความสามารถให้ดีที่สุด

Milakovich (1995: 230) ให้ความหมายของการยกย่องด้านคุณภาพ คือ การให้รางวัลกับบุคลากรที่ไม่ใช้เงินสำหรับความโดดเด่นในการบรรลุเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพ ในจุดที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น

Omachonu and Ross (1995: 10) ให้ความหมายของการยกย่องด้านคุณภาพ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้สาธารณชนได้ทราบ เป็นความชื่นชมยินดีที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเงิน ที่มีให้กับผู้ซึ่งปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายคุณภาพ หรือมีความโดดเด่นในด้านคุณภาพ

Ferris and Buckley (1996: 307) ให้ความหมายของการให้รางวัลคุณภาพ หมายถึง การหาแนวทางในการให้สิ่งตอบแทนกับบุคลากรที่มีคุณสมบัติและลักษณะส่วนตัวที่มีคุณค่าในการขับเคลื่อนการจัดการคุณภาพ ที่มงาน การแข่งขันระดับโลก การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในและภายนอก การเพิ่มการปรับปรุง และความยืดหยุ่นในงาน

Williams (1998: 144) ให้ความหมายของการยกย่อง หมายถึง การให้การสรรเสริญ หรือยอมรับในประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การบรรลุในสิ่งที่มีความสำคัญ และการให้ในสิ่งพิเศษ เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีที่ให้กับใครบางคนที่มีความวิริยะอุตสาหะเป็นพิเศษ จนบรรลุความสำเร็จ และให้ความหมายของการให้รางวัล หมายถึง การให้หรือการมอบรางวัลที่สัมผัสได้ เช่น การเพิ่มค่าจ้างหรือการส่งเสริมในการมีประสิทธิภาพ การบรรลุในสิ่งที่มีความสำคัญ และความสามารถที่ผ่านการทดลองแล้ว

Burrill and Ledolter (1999: 346-347) ให้ความหมายของการให้รางวัลกับบุคลากร หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนด้วยเงิน ความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ให้กับบุคลากรที่ได้รับมาจากความพยายามในงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการนำทางไปสู่ประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งถูกสร้างขึ้นมาจากความเชื่อพื้นฐานและการเพิ่มอำนาจในกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้าง นโยบาย และการปฏิบัติ

Juran and Gryna (1999: 22.65-22.66) การยกย่องและการให้รางวัล คือ การที่ผู้บริหารจัดให้มีการแสดงว่าเห็นคุณค่าของบุคลากร และให้รางวัล ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรมีคุณภาพ โดยจัดในรูปแบบประกาศต่อส่วนร่วมให้ทุกคนรับทราบถึง

ประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม รางวัลที่บุคลากรได้รับจากคุณภาพนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่มีความหมายและใช้ได้จริง หรืออาจเป็นพื้นฐานของคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ในองค์การ

Gryna (2001: 234-235) ให้ความหมายของการยกย่องด้านคุณภาพ หมายถึง การที่บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การรับรู้ในประสิทธิภาพที่เหนือกว่ากิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ของบุคลากรรายบุคคล ทีมงาน และหน่วยธุรกิจ และให้ความหมายของการให้รางวัล หมายถึง ผลประโยชน์ เช่น การเพิ่มเงินเดือน โบนัส และการสนับสนุนด้านอื่นๆ ที่มอบให้กับผู้ที่สามารถทำให้มีประสิทธิภาพที่สะท้อนกลับไปยังเป้าหมาย โดยการประเมินประสิทธิภาพประจำปี

Goetsch and Davis (2003: 208-209) การยกย่องและการให้รางวัล ผู้บริหารจะต้องยอมรับหรือยกย่องและให้รางวัลกับพฤติกรรมของบุคลากรที่มีแนวโน้มว่ารักษาวัฒนธรรมคุณภาพ โดยให้บุคลากรได้รับรู้จากรูปแบบต่างๆ ของการรับรองจากสาธารณะ และเป็นรางวัลที่แน่ชัด

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 101,107-109) การให้รางวัล ผู้บริหารจะต้องประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วม ยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเท สร้างความสำเร็จแก่ระบบ TQM มีการจูงใจและให้รางวัลบุคลากร รวมถึงส่งเสริมสนับสนุน เลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากร

สรุปได้ว่า การยกย่องและการให้รางวัล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงว่าเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยมอบสิ่งพิเศษให้ทั้งที่สัมผัสได้ เช่น เงิน สิ่งของ และสัมผัสไม่ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การสรรเสริญ แก่บุคลากรที่ได้รับการยอมรับในประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพยายาม และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ที่สมควรได้รับอย่างเต็มที่และในที่ส่วนรวม เพื่อตอบแทน สร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจของบุคลากร

### แนวคิดในการยกย่องและการให้รางวัล

Dickson (Dickson, 1993. cited in Williams, 1998: 185) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นแรงจูงใจให้กับผู้ที่ได้รับ โดยเสนอคำแนะนำในการดำเนินการการให้รางวัลดังนี้

1. กำหนดลักษณะเฉพาะของการบรรลุผลสำเร็จที่สมควรได้รับการยกย่อง
2. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับประเด็นที่ถูกต้องกำหนดขึ้นสำหรับการให้การยกย่องและการเห็นด้วยจากผู้ได้รับรางวัลในภาพรวม
3. ประเด็นพิจารณาในการบรรลุผลสำเร็จมาจากระดับของประสิทธิภาพที่มีก่อนหน้านี้เป็นรายบุคคล แทนที่พิจารณาเพียงจุดเดียว

4. มุ่งเน้นที่ความสนใจในผลงานที่บรรลุผลสำเร็จของผู้ที่จะได้รับรางวัล มากกว่าที่ตัวรางวัลและผู้รับรางวัล
5. มีความมั่นใจว่าผลที่ได้รับนั้นเป็นผลตอบสนองจากความพยายามที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ความเชื่อส่วนบุคคลในความสามารถของตนเอง
6. การให้ความเชื่อกับบุคลากรว่า การได้รับรางวัลคุณภาพเป็นสิ่งที่นำไปสู่ ความเป็นจริงมากกว่าการควบคุมเพื่อประสิทธิภาพในองค์การ

Yukl. (Yulk, 1994. cited in Williams, 1998: 145) เสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับ ผู้บริหารองค์การเพื่อการยอมรับและให้การยกย่องในประสิทธิภาพงานของบุคลากร ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของประสิทธิภาพที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง มีความท้าทาย และมีโอกาสในความสำเร็จ เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดระยะเวลาในความสำเร็จของ แต่ละเป้าหมาย
2. ยอมรับในความหลากหลายของสิ่งที่ได้และความสำเร็จ และมีความ กระตือรือร้นในการค้นหาผลที่ได้จากการยอมรับ
3. ให้การยอมรับในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการยอมรับคำแนะนำของ ความพยายามที่ล้มเหลว
4. ไม่จำกัดการยกย่องเฉพาะงานที่มีผลสำเร็จในเกณฑ์ที่สูงมากเพียงอย่างเดียว ในขณะที่เดียวกันไม่จำกัดการยกย่องเฉพาะกลุ่มผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดเพียงกลุ่มเดียวซึ่งมีเป็น จำนวนน้อย
5. กำหนดข้อกำหนด รูปแบบ และระยะเวลาในการพิจารณาเพื่อการยกย่อง ที่เหมาะสม

Bright and Williamson (1995: 77 ; 84) เสนอแนวคิดในการยกย่องและการให้ รางวัลคุณภาพกับบุคลากรในองค์การในลักษณะของการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัล คุณภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. องค์การต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและเป้าหมายร่วม ที่เป็นลายลักษณ์ อักษรและมีความชัดเจน
2. บุคลากรต้องมีการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายของ หน่วยงานที่สังกัดและสัมพันธ์กับระดับองค์การ
3. มีการทบทวนกระบวนการเพื่อกำหนดการฝึกอบรม การพัฒนา และผลลัพธ์ เพื่อการรับรางวัลคุณภาพ

4. มีการติดตามตรวจสอบกระบวนการและการแก้ไขเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็น
  5. มีการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร
  6. มีการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพที่โปร่งใสและเข้าใจได้ง่าย
  7. การพัฒนาระบบและการให้รางวัลคุณภาพต้องสามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
  8. กระบวนการของการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพต้องมีความยืดหยุ่นสูง
  9. การจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับองค์ประกอบส่วนอื่นๆ ตามแนวทางขององค์กรที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- Stamatis (1996: 136-138) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการยกย่องและการให้รางวัล ดังนี้

1. มีการสร้างความมั่นใจว่าระบบการให้รางวัลคุณภาพภายในองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กถูกจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
2. มีการกำหนดนโยบายขององค์กรในการยกย่องบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. จัดระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบโดยทั่วกัน
4. การให้ความสำคัญกับโปรแกรมการให้รางวัลและการยกย่อง กำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ระมัดระวังกระบวนการคัดเลือกที่เกิดความลำเอียงโดยการจัดการ
5. กลุ่มหรือบุคลากรรายบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ตรงหรือเหนือกว่าเป้าหมายควรได้รับการยกย่องในการบรรลุผลสำเร็จ เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความพึงพอใจและมีส่วนร่วมมากขึ้นกับระบบการจัดการคุณภาพขององค์กร
6. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรไปสู่ความไว้วางใจในการพัฒนาการจัดการ โดยเป็นผลจากการยกย่องในความสำเร็จ
7. ความสำคัญในความสำเร็จของการให้รางวัล คือ การกำหนดรางวัลที่ชัดเจน เพื่อการสร้างความทรงจำที่ดีและความเข้าใจที่ตรงกันแก่ผู้พบเห็น การให้รางวัลด้วยเงินไม่ควรเน้นให้ความสำคัญมากเกินไป เนื่องจากเป็นตัวกระตุ้นได้ในระยะสั้น



8. ดำเนินการสร้างความรู้สึกที่ดีกับบุคลากรถึงผลระยะยาวที่จะเกิดกับองค์กร โดยการให้โอกาสในการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้นและลดปัญหาต่างๆ ได้ และให้เกิดความชื่นชมยินดีในผลงานของตนเองหรือทีมงาน

Freed and Klugman. (1997: 48) เสนอแนวทางในการพิจารณาเกี่ยวกับการให้การยกย่องและการให้รางวัลในสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาจากทีมงานและความร่วมมือ การคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะของบุคลากร การมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจของบุคลากร และผลสำเร็จในเกณฑ์ที่สูง

Kleiman (Kleiman, 1997. cited in Gomez-Mejia, L.R. , Balkin, D.B. and Cardy, R.L. 2004: 364) เสนอแนวความคิดการยกย่องและการให้รางวัลในมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเรียกว่า ระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพ (Pay-for-performance System or Incentive System) ซึ่งเป็นระบบการให้รางวัลกับบุคลากรภายใต้บรรทัดฐาน

1. บุคลากรแต่ละคนและทีมงานที่มีความแตกต่างจากคนอื่นๆ ในการช่วยเหลือองค์กร
2. ประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กรขึ้นอยู่กับระดับของประสิทธิภาพทั้งรายบุคคลและของกลุ่มในองค์กร
3. ในการดึงดูดความสนใจ การคงรักษาไว้ และการจูงใจให้บุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงและเกิดความยุติธรรมกับบุคลากรทั้งหมด องค์กรต้องให้รางวัลกับบุคลากรภายใต้หลักเกณฑ์ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเหล่านั้น

George and Weimerskirch (1998: 99-110) เสนอแนวคิดในการยกย่องและการให้รางวัล ดังนี้

1. กำหนดวิธีการที่จะตอบแทนให้กับบุคลากรในแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพขององค์กร
2. กำหนดวิธีการประเมินประสิทธิภาพในแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพขององค์กร
3. กำหนดวิธีการที่จะยกย่องบุคลากรในแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพขององค์กร
4. การให้การยกย่องและการให้รางวัลเป็นการเรียนรู้ในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าภายใน การพัฒนาโปรแกรมดำเนินการนี้ได้ต่อเมื่อเป็นความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรทั้งหมด

5. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบการยกย่องและการให้รางวัล ในด้านการแสดงความคิดเห็น การกำหนดแนวทางการวัด การติดตามและวัตถุประสงค์ของการยกย่องและการให้รางวัลด้านคุณภาพหรือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างแนวทางใหม่ๆ ในการดำเนินการ การจัดการโปรแกรมการดำเนินการ การเสนอชื่อบุคลากรอื่นๆ ในการรับรางวัล
6. การยกย่องและการให้รางวัลที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของทีมงาน
7. การให้การยกย่องขึ้นอยู่กับรางวัลประสิทธิภาพ ที่บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการ จัดเก็บและควบคุมเครื่องมือการวัดผล รวมทั้งการใช้เครื่องมือเพื่อการวัดผล ประสิทธิภาพของทีมงาน

Burrill and Ledolte (1999: 347-348) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการให้รางวัล บุคลากรด้านคุณภาพไว้ว่า การให้รางวัลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลที่สัมพันธ์กับงาน คือ การที่บุคลากรมีความสุขพื้นฐานกับการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน การปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน ความปลอดภัย ความสะดวกในงาน ความภูมิใจ และความพึงพอใจ การได้รับการเพิ่มทักษะ คุณค่าของตนเอง ความมั่นคงในงาน ความอิสระจากความกลัว รางวัลประเภทนี้ให้กับบุคลากรได้ผ่านทางกรมอบหมายงานที่หลากหลาย การให้การศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะ และกิจกรรมอื่นๆ ส่งผลให้บุคลากรเพิ่มอำนาจในการควบคุมการจัดการในงาน การจัดตารางกิจกรรม ความรับผิดชอบ การติดตามความก้าวหน้าของงาน รวมทั้งการออกแบบกระบวนการของการปฏิบัติงานใหม่ด้วยตนเอง

2. รางวัลทั่วไป คือ รางวัลที่บุคลากรได้รับในลักษณะเป็นค่าตอบแทน ซึ่งเป็นแนวทางของหลักการในการรับรู้เรื่องคุณภาพ ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจอย่างมากได้แก่การได้รับรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกในทีมงานที่ได้รับรางวัลชนะเลิศด้านคุณภาพ รวมทั้งการได้รับการยกย่อง

ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต องค์การจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการให้รางวัล ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรโดยเชื่อมโยงการให้รางวัลกับทักษะและความรู้ที่ได้รับมา
2. การให้ค่าตอบแทนกับกลุ่มแทนการให้รางวัลเป็นรายบุคคล
3. สนับสนุนการให้ทรัพยากรเพื่อการปรับปรุงตามวัฏจักรคุณภาพ
4. การสนับสนุนด้านนวัตกรรมโดยการให้เวลาและทรัพยากรในการพัฒนาตามแนวคิดใหม่ๆ
5. การให้ลาเพื่อทำผลงาน โดยเฉพาะในชุมชนทางวิชาการ ซึ่งสามารถใช้เวลาในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และเป็นประโยชน์กับภาคธุรกิจต่อไป

Gomez-Mejia, L.R. , Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (2004: 367-370) เสนอข้อเสนอแนะในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นในโปรแกรมสำหรับรางวัลประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เชื่อมโยงรางวัลและประสิทธิภาพที่มีความเหมาะสม โดยใช้หลักการของระบบการให้ตามส่วนที่ทำได้ (Piece-rate System) โดยพิจารณาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงาน
2. การใช้ระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในวงที่กว้างขึ้นในองค์กร
3. สร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากรในระบบรางวัลสำหรับประสิทธิภาพ
4. ส่งเสริมความเชื่อที่ว่าประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคลรวมทั้งทีมงาน
5. การจัดรางวัลเป็นหลายๆ ระดับตามแต่สถานภาพของงานที่ปฏิบัติ
6. เพิ่มกิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มการยอมรับความเข้าใจที่มีเหตุผลของการพิจารณาการให้รางวัล ให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากร
7. เน้นการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องชื่นชมยินดี

### 3.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Batten (1992: 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรมของความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีติใหม่ของการบริการ

Lewis and Smith (1994) ให้ความหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การบูรณาการระหว่างความมุ่งมั่น (การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง) และกระบวนการ (การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง) โดยความมุ่งมั่นในคุณภาพเป็นการริเริ่มในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมและการมอบอำนาจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในการเพิ่มการเคลื่อนไหวไปตามวิสัยทัศน์ และกระบวนการของการปรับปรุงที่บรรลุผลสำเร็จจากโครงการระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรด้วยความร่วมมือและแรงผลักดันด้วยการบรรลุผลสำเร็จจากโครงการระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรด้วยความร่วมมือและแรงผลักดันด้วยการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว

Burrill and Ledolter (1999: 470) ให้ความหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพและกระบวนการการผลิต โดยเป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ต้องการให้ดีกว่าเดิมและตรงความต้องการของลูกค้า การออกแบบและการสร้างกระบวนการ

ในการสร้างความพึงพอใจที่ดีกว่าของลูกค้า และใช้ในการตรวจสอบกระบวนการเพื่อสร้างความพึงพอใจที่ดีกว่าของลูกค้า และใช้ในการตรวจสอบกระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ได้จะไม่เกิดการบกพร่อง

Oakland (2000: 256) ให้ความหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ระบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ การวางแผน การจัดเตรียม การดำเนินการ การประเมิน การทดสอบ และการปรับปรุงแก้ไข โดยเกี่ยวข้องกับการประเมินอย่างต่อเนื่องถึงความต้องการของลูกค้า แนวคิดในการดำเนินการปรับปรุง การลดความแปรปรวน และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยต้องการความมุ่งมั่นและความสำนึกในความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับสูงในการดำเนินการกับกระบวนการแบบไม่มีการสิ้นสุด (Never-ending)

Gryna (2001: 49) ให้แนวคิดไว้ 3 นัย คือ นัยแรก เป็นการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ (Chronic Problem) นัยที่สอง เป็นการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว นัยสุดท้าย เป็นการปรับแต่งกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น โดยมีความหมายดังนี้ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือ การทำให้บรรลุในสิ่งที่ดีกว่าและประสิทธิภาพที่ดีกว่าในแต่ละปี 2) ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว หมายถึง การปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นระยะ และ 3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับแต่งกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น หมายถึง การกระทำเพื่อการลดความแปรปรวนในบริเวณเป้าหมายที่คุณค่า

Towers Perrin (2009: Online) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับระยะยาว โดยผู้บริหารมีการวางแผนและมองอนาคตของบริษัทในแง่ดี

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2550: 94-97) การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการที่บุคลากรต้องแสวงหาตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Best Practice) เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ได้คุณภาพและมาตรฐานที่ดีกว่า หรือมีความทันสมัย ผลผลิตมีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ

สรุป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นในการแก้ไข เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้นไปอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา

### แนวคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Stamatis (1996: 55-60) เสนอแนวคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ การกำหนดการเพิ่มมูลค่าการบริการที่มีต่อลูกค้า การกำหนดกลุ่มลูกค้าและความคาดหวังของ

ลูกค้าที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด การกำหนดความต้องการที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ระบุกระบวนการที่ทำให้งานปฏิบัติไปได้ การตรวจสอบกระบวนการที่มีข้อบกพร่อง และสร้างความเสียหายเพื่อปรับปรุง สร้างความมั่นใจว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องด้วย ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้นประกอบด้วย การค้นหากระบวนการที่ต้องปรับปรุง การจัดตั้งทีมงานที่รู้ในกระบวนการ ทำความกระจ่างกับความรู้ในปัจจุบันของกระบวนการ ทำความเข้าใจในสาเหตุที่ทำให้กระบวนการเกิดความแปรปรวน คัดเลือกกระบวนการที่ต้องทำการปรับปรุง วางแผนการปรับปรุงและจัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการปรับปรุง จัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ตรวจสอบและศึกษาผลลัพธ์ที่ได้ปฏิบัติการเพื่อขยายขีดความสามารถและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับกระบวนการ

Besterfield et al. (1999:105 ; 108-120) ได้เสนอแนวทางพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ คือ การลดทรัพยากร การลดความผิดพลาด การทำได้ตรงหรือเหนือกว่า ความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดกระบวนการที่ลดลง และการทำให้กระบวนการนั้นสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางเพื่อการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเชิงวิทยาศาสตร์เรียกว่า วัฏจักรการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การระบุโอกาสและความสำคัญในการปรับปรุง ได้แก่ การกำหนดปัญหา การสร้างทีมงานแก้ไขปัญหา และกำหนดขอบเขต
2. การวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบัน โดยการวัดประสิทธิภาพเทียบกับความต้องการของลูกค้า การหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อการจัดการกับกระบวนการ และการวัดผลของคุณภาพที่ได้
3. การพัฒนาทางแก้ไขที่เหมาะสม โดยการเลือกวิธีการดังนี้ คือ การสร้างกระบวนการใหม่ การเชื่อมโยงกระบวนการที่มีความแตกต่างออกไปกลับเข้ามารวมกัน การแก้ไขกระบวนการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น
4. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดเตรียมและดำเนินการตามแผนในการปรับปรุงกระบวนการ
5. การศึกษาผลลัพธ์ที่ได้ เป็นการติดตามตรวจสอบและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในลักษณะของประสิทธิผลที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการ
6. จัดทำมาตรฐานของการปรับปรุงที่ได้ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปและป้องกันให้กระบวนการนั้นหวนกลับคืนมาในสภาพเดิม

7. วางแผนสำหรับอนาคต เพื่อการยกระดับของการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการต่อไป

Oakland (2000: 256-257) กล่าวถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหลักการที่มีประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางการจัดการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นวัฏจักรที่สร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้จากการดำเนินการและผลลัพธ์ของการดำเนินการ โดยมีหลักเบื้องต้น 3 ประการ คือ การเน้นที่ลูกค้า ความเข้าใจกระบวนการ และบุคลากรทุกคนมุ่งมั่นในคุณภาพ

Goetsch and Davis (2001: 204-213) ได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. หน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการดังนี้

- 1) ริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ
- 2) กำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพ
- 3) ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ
- 4) จัดทำตารางทบทวนติดตามความก้าวหน้าของการ
- 5) นำกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของ

ระบบการให้รางวัลคุณภาพ การส่งเสริมและการเพิ่มค่าจ้าง

2. ดำเนินการในกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

- 1) การรักษาการสื่อสารภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน
- 2) การแก้ไขปัญหาที่เห็นชัดเจน
- 3) การค้นหาสาเหตุของปัญหา
- 4) การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ดำเนินการ
- 5) การเฝ้าติดตามประสิทธิภาพของกระบวนการหลังการเปลี่ยนแปลง

3. โครงสร้างของการปรับปรุงคุณภาพ โดยการปรับโครงสร้างที่เหมาะสมในองค์กร ดังนี้

- 1) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพขององค์กร
- 2) จัดทำบันทึกความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างมวลหมู่สมาชิกทั้งหมด
- 3) ดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์กรที่จำเป็น

เช่น ทีมงานปรับปรุงคุณภาพ โปรแกรมการฝึกอบรม เป็นต้น

4. ใช้แนวทางเชิงวิทยาศาสตร์ ในการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวทางเชิงวิทยาศาสตร์จะต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินการ 4 ประการ คือ
- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหมาย
  - 2) การค้นหารากฐานของปัญหา
  - 3) การสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม
  - 4) การวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง
5. การระบุถึงความต้องการในการปรับปรุง โดยมีแนวทางดังนี้
- 1) การให้ทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นว่าโครงการใดควรได้รับการปรับปรุงก่อน
  - 2) การกำหนดความต้องการในการปรับปรุงโดยลูกค้า
  - 3) ศึกษาถึงการใช้เวลาที่เหมาะสมในการปรับปรุงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของการปรับปรุง
  - 4) การระบุถึงแหล่งที่มาของปัญหาภายในองค์กร เพื่อแก้ไขได้ตรงจุดที่เป็นต้นเหตุ
6. การพัฒนาแผนเพื่อการปรับปรุง เมื่อมีทีมงานในการปรับปรุงคุณภาพแล้ว ทีมควรมีการกำหนดแผนเพื่อการปรับปรุง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้
- 1) มีความเข้าใจในกระบวนการ
  - 2) ดำเนินการขจัดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
  - 3) สืบหาข้อบกพร่องในการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเพื่อขจัดหรือปรับปรุง
  - 4) ลดความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในผลลัพธ์ในแต่ละกระบวนการ
  - 5) วางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วัฏจักรการปรับปรุงคุณภาพ (PDCA Cycle)

Gryna (2001: 95-96) เสนอแนวทางในการเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือการสร้างโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการปรับปรุง ได้แก่ การทำแบบแผนของกระบวนการเพื่อการตั้งชื่อหรือการคัดเลือกโครงการ การจัดตั้งทีมงานปรับปรุงคุณภาพ และการจัดการฝึกอบรมและให้การสนับสนุนทีมงาน โดยมีการปฏิบัติเพื่อการมุ่งเน้นการปรับปรุง ดังนี้

1. ใช้สารสนเทศจากการประเมินเพื่อระบุกระบวนการที่มีโอกาสในการปรับปรุง รวมทั้งการใช้ผลประเมินในเรื่องค่าใช้จ่ายในคุณภาพด้วย การวิจัยตลาดในเรื่องความพึงพอใจ

และความผูกพันกับสินค้าหรือบริการของลูกค้า วัฒนธรรมคุณภาพ และระบบอย่างกว้างๆ มาประกอบการพิจารณา

2. กำหนดกระบวนการที่ต้องได้รับการปรับปรุงในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพความสามารถในการปรับตัว และเวลาที่ใช้
3. ทำการปรับปรุงด้วยวิธีการที่เหมาะสม การคิดหาแนวทางใหม่และการออกแบบกระบวนการใหม่โดยต้องการให้บรรลุเป้าหมายการปรับปรุง ด้วยหลักการที่เรียกว่า การรีปรับระบบ
4. การใช้เครื่องมือในการปรับปรุง ทั้งทางด้านเทคนิคและทางด้านพฤติกรรม
5. การสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศการปรับปรุง เป็นการจัดเก็บข้อมูลการปรับปรุงที่เสร็จสิ้นหรือมีความก้าวหน้า เพื่อให้ขั้นตอนต่อไปนำไปใช้ได้

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2539: 19) กล่าวถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือก
  - 1.1 นิยามข้อกำหนดของลูกค้า
  - 1.2 ระบุกระบวนการที่ต้องการปรับปรุง
2. การวิเคราะห์
  - 2.1 บันทึกระบวนการที่ทำอยู่ปัจจุบัน
  - 2.2 สร้างตัววัดระบบงาน
3. การวัด
  - 3.1 รวบรวมกระบวนการที่นำมาเปรียบเทียบได้ และข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
  - 3.2 แยกแยะช่องว่างผลการปฏิบัติงาน
4. การปรับปรุง
  - 4.1 ตั้งเป้าที่จะปรับปรุงกระบวนการ
  - 4.2 ออกแบบและนำกระบวนการใหม่ไปทดลองใช้
5. การประเมิน
  - 5.1 ประเมินผลกระทบของการปรับปรุง
  - 5.2 กำหนดเป็นมาตรฐานและติดตามตรวจสอบผลการนำไปใช้



#### 4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นารีรัตน์ ฐปงาม (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล และวัฒนธรรมคุณภาพบริการ กับคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล” ผลการวิจัยพบว่า 1. การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล วัฒนธรรมคุณภาพบริการ และคุณภาพบริการ อยู่ในระดับสูง 2. การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล วัฒนธรรมคุณภาพบริการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .372, .464, .460$  และ  $.640$  ตามลำดับ) 3. ตัวแปรที่ทำนายคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ วัฒนธรรมคุณภาพบริการ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านผลกระทบ และการได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ ซึ่งสามารถร่วมทำนายคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 46.9 ( $R^2 = .469$ ) ได้สมการทำนายดังต่อไปนี้

$$\text{คุณภาพบริการ} = .533 \text{ วัฒนธรรมคุณภาพบริการ} + .168 \text{ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านผลกระทบ} + .162 \text{ การได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ}$$

สมหญิง ลมูลพัทตร์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์” ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 65.97 โดยประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) การพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงคุณภาพงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 25 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 20.22 (2) ความมุ่งมั่นของผู้นำ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 13 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 16.18 (3) การมุ่งเน้นผู้ให้บริการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 10 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.16 (4) การวางแผนกลยุทธ์คุณภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 8 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.96 (5) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 9 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.45

สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร (2549: บทคัดย่อ) ทำการศึกษา “การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพ

การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” การวิจัยแบ่งเป็นสองขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนหนึ่ง ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษา ได้องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพจำนวน 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ด้านการเน้นที่ ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการ ยกย่องและการให้รางวัล ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการ เชิงกลยุทธ์ ด้านคุณภาพ ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ และมีสาระองค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพจำนวน 105 สาระ ขั้นตอนที่สอง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจำนวน 11 องค์ประกอบ ยกเว้นด้านการยกย่องและการให้รางวัล มีความสัมพันธ์และมีความแตกต่างระหว่างค่าอันดับเฉลี่ยกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาระดับ อุดมศึกษาจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพบัณฑิต ด้านการเรียนรู้ ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เยาวลักษณ์ มหาสิทธิวัฒน์. (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “กลยุทธ์การพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก” ผลการวิจัยพบว่า สภาพการณ์วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษายังมีจุดอ่อนและอุปสรรคที่ต้องพัฒนา ประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารและทีมบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ฐานข้อมูลและระบบ สารสนเทศ การพัฒนาบุคลากร งานการจัดการเรียนการสอน งานพัฒนานักศึกษา งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และงานประกันคุณภาพการศึกษา ผลการ พัฒนากลยุทธ์ ได้กลยุทธ์ที่สำคัญ 2 ประเด็น ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและ กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วยกลยุทธ์ การสร้างเสริมภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารสูงสุดกลยุทธ์การสร้างทีมบริหารที่เข้มแข็ง กลยุทธ์ส่งเสริม วัฒนธรรมการทำงานมุ่งสู่คุณภาพการศึกษาของอาจารย์ และกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการทำงานกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย การพัฒนาการจัดการศึกษา การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การพัฒนาผลงานวิจัยการสร้างสถาบันให้เป็นที่ยอมรับในการบริการ วิชาการ การสร้างระบบการเผยแพร่งานด้านศิลปะและวัฒนธรรม และการพัฒนาระบบประกัน คุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการนำเอากลยุทธ์ใหม่มาใช้โดยที่มองข้าม ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร อาจเกิดความล้มเหลวได้ ดังนั้นการที่จะพัฒนาคุณภาพ การศึกษาประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์ให้เป็น วัฒนธรรมคุณภาพเพื่อมุ่งสู่คุณภาพการศึกษา

ปิยพงษ์ คล้ายคลึง (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “แนวทางการพัฒนาระบบ และกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัยของรัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า 1. ระบบการประกันคุณภาพ มี 3 องค์ประกอบดังนี้ (1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย นโยบาย กลไกการประกันคุณภาพระบบฐานข้อมูล บุคลากรและงบประมาณ (2) กระบวนการผลิต ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ (3) ผลผลิต ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย และผลการดำเนินงานเน้นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ส่วนกระบวนการประกันคุณภาพ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การวางแผนการประกันคุณภาพ (2) การดำเนินงานตามแผน (3) การประเมินคุณภาพ และ (4) การปรับปรุงคุณภาพ 2. แนวทางการพัฒนาระบบและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา มีดังนี้ (1) ด้านปัจจัยนำเข้า มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งที่มนักวิจัยสถาบันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูล สร้างระบบทดแทนและพัฒนาบุคลากร สร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรร่วมกัน และเร่งสร้างเครือข่ายการประกันคุณภาพ (2) ด้านกระบวนการผลิต มหาวิทยาลัยควรยกระดับคุณภาพของแผนปฏิบัติงานประจำปี สร้างเอกภาพของผู้ประเมินคุณภาพภายใน จัดอันดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพในการปรับปรุงการทำงาน ส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และวางพื้นฐานระบบบริหารคุณภาพ (ISO) ในสำนักงานคณบดี (3) ด้านผลผลิต มหาวิทยาลัยควรเร่งการปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาระบบการประเมินการเรียนการสอน พัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเผยแพร่และตีพิมพ์ผลงานวิจัย กระจายการบริการวิชาการ พัฒนาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีความหลากหลาย ส่งเสริมงานวิจัยของบัณฑิตศึกษาให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างแท้จริง และในด้านผลผลิตที่เป็นจุดเน้นหรือเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ควรรักษาความโดดเด่นทางด้านศึกษาศาสตร์ และขยายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยพยายามพัฒนาทุกศาสตร์ เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตบัณฑิตและการวิจัยที่สมบูรณ์แบบ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งประกอบด้วย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ครั้งที่ 2 พ.ศ.2549 – 2553 ในระดับคุณภาพดีมากและระดับดีขึ้นไป ทุกมาตรฐาน ขนาดใหญ่พิเศษ และอยู่ในเมือง จำนวน 44 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

##### 1.1 ผู้บริหาร 616 คน ได้แก่

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 44 โรงเรียน เป็นจำนวน 44 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษามี 4 ฝ่าย เป็นจำนวน 176 คน รวมทั้งหมด 220 คน
- 2) หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่มสาระ 44 โรงเรียน เป็นจำนวน 352 คน และหัวหน้างานด้านคุณภาพโรงเรียนละ 1 คน เป็นจำนวน 44 คน รวมทั้งหมด 396 คน

1.2 ครู อาจารย์ ได้แก่ ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการสอนภายในสถานศึกษา จำนวน 4,964 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

2.1 ผู้อำนวยการในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ผ่านการประเมิน

คุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ครั้งที่ 2 พ.ศ.2549 – 2553 จำนวน 44 โรงเรียน ใช้ประชากรทั้งหมด จำนวน 44 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 4 ฝ่าย ใช้ประชากรทั้งหมด จำนวน 176 คน หัวหน้างานด้านคุณภาพสถานศึกษาละ 1 คน ใช้ประชากรทั้งหมด จำนวน 44 คน

2.2 หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่มสาระ จำนวนทั้งหมด 352 คน และครูอาจารย์ จำนวนทั้งหมด 4,964 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ดี ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากสูตรกำหนดขนาดตัวอย่างของ Yamane (1970: 886) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ดังนี้

$$n = \frac{N}{Ne^2 + 1}$$

เมื่อ	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	ขนาดของประชากรทั้งหมด
	e	แทน	ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งของหัวหน้ากลุ่มสาระและครู อาจารย์ที่ได้จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระและครู อาจารย์

ผู้ตอบแบบสอบถาม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
หัวหน้ากลุ่มสาระ	352	176
ครู อาจารย์	4,964	316

สรุปกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 44 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 176 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 176 คน หัวหน้างานด้านคุณภาพสถานศึกษา จำนวน 44 คน และครู อาจารย์ จำนวน 316 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 756 คน รวมเป็นกลุ่มผู้บริหาร 440 คน ครู อาจารย์ 316 คน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 44 โรงเรียน ใช้ประชากรทั้งหมด
2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 44 โรงเรียน ใช้ประชากรทั้งหมด
3. หัวหน้ากลุ่มสาระ ใช้วิธีการเทียบสัดส่วนจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง หัวหน้ากลุ่มสาระทั้งหมด 352 คน เมื่อเทียบสัดส่วนแล้วทุกสถานศึกษามีกลุ่มสาระทั้งหมด 8 กลุ่มสาระ จึงได้กลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาละ 4 คน
4. หัวหน้างานด้านคุณภาพสถานศึกษา จำนวน 44 โรงเรียน ใช้ประชากรทั้งหมด
5. ครู อาจารย์ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic random sampling) โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากรายชื่อสมาชิกของกลุ่มประชากรที่มีการเรียงชื่อสมาชิกโดยเรียงลำดับแบบสุ่ม เมื่อได้รายชื่อของสมาชิกทุกหน่วยในประชากร ทราบขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแล้ว คำนวณหาอันตรภาคชั้นของการสุ่มจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ได้จากสูตร

$$\text{อันตรภาคการสุ่ม} = \frac{\text{ขนาดของประชากร}}{\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง}}$$

จากสูตรในการหาอันตรภาคชั้นของการสุ่ม จำนวนประชากรครู อาจารย์ทั้งหมดเท่ากับ 4,964 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ เท่ากับ 316 คน จากนั้นนำไปเทียบสัดส่วนกับจำนวนครู อาจารย์ภายในสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้ได้จำนวนอันตรภาคชั้นของการสุ่มตัวอย่างของแต่ละสถานศึกษา เช่น จำนวนครู 105 คน จะคำนวณสัดส่วนได้ค่า 6.28 ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 7 คน จากนั้นนำไปคำนวณอันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 15 ดังนั้น ผู้วิจัยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาแห่งนี้โดยเลือกหน่วยตัวอย่างหนึ่งหน่วยจากทุกๆ 15 หน่วยของกลุ่มประชากร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สร้างโดยการศึกษากรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของนักวิชาการต่างๆ บูรณาการกับแนวคิดของ Batten (1992: 6) ได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership) การทำงานเป็นทีม (Team Work) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การมอบอำนาจ (Empowerment) การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding) และการปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) มาสร้างแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูล จากผู้บริหารและครู อาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ชุด มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 58 ข้อ ดังนี้

- |                              |        |
|------------------------------|--------|
| 1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ       | 7 ข้อ  |
| 2. การทำงานเป็นทีม           | 12 ข้อ |
| 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์    | 10 ข้อ |
| 4. การมอบอำนาจ               | 10 ข้อ |
| 5. การยกย่องและการให้รางวัล  | 9 ข้อ  |
| 6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง | 10 ข้อ |

ลักษณะแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกตอบได้ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

- |           |  |
|-----------|--|
| 5 หมายถึง | มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับมากที่สุด<br>มีค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน |
| 4 หมายถึง | มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับมาก<br>มีค่าคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน       |
| 3 หมายถึง | มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับปานกลาง<br>มีค่าคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน   |
| 2 หมายถึง | มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับน้อย<br>มีค่าคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน      |
| 1 หมายถึง | มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับน้อยมาก<br>มีค่าคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน   |

### การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยวิธีการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากเอกสาร ตำรา บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย

2. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการวิจัยในครั้งนี้ ใช้กรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของนักวิชาการต่างๆ บูรณาการกับแนวคิดของ Batten (1992: 6) ได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership) การทำงานเป็นทีม (Team Work) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การมอบอำนาจ (Empowerment) การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding) และ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)

3. ร่างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษาด้วยตนเอง และตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4. สร้างเครื่องมือวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุง

5. นำเครื่องมือวิจัยที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และความถูกต้องของการใช้ภาษา โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

5.1 นักวิชาการที่มีความรู้และเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา

5.2 นักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวข้องกับการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

5.3 ผู้อำนวยการศึกษาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติจริง

ผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 4 ท่าน ประกอบด้วย

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย

รองคณบดีฝ่ายแผน งบประมาณ และประกันคุณภาพ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) อาจารย์นาวัน วิทยาภรณ์

รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ

การศึกษา (สมศ.)

4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชูชัย รัตนัญญโณพงษ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม

และรองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



6. นำเครื่องมือวิจัยที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแล้วมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับใช้เป็นเครื่องมือวิจัยที่สมบูรณ์
7. นำเครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยขอรับหนังสือจากสำนักงานหลักสูตรและการสอน (บัณฑิตศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัยไปยังสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ครั้งที่ 2 พ.ศ.2549 – 2553 โดยส่งและรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง

ตารางที่ 3 จำนวนร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำแนกตามประชากร

กลุ่มตัวอย่าง	ส่งไป	ได้รับคืน		แบบสอบถามที่สมบูรณ์	
	จำนวน (ฉบับ)	จำนวน (ฉบับ)	ร้อยละ	จำนวน (ฉบับ)	ร้อยละ
ผู้บริหาร	440	333	75.68	321	72.95
ครู	316	269	85.13	260	82.28
รวม	756	602	79.63	581	76.85

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Office Excel 2003 แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย

ความหมาย

4.50 – 5.00	ระดับการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็น อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	ระดับการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็น อยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	ระดับการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็น อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ระดับการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็น อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	ระดับการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปตารางประกอบคำบรรยาย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ครั้งที่ 2 พ.ศ.2549 – 2553 ในระดับคุณภาพดีมากและระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน ขนาดใหญ่พิเศษ และอยู่ในเมือง

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษา

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	ผู้บริหาร ( $n_1=321$ )		ครู อาจารย์ ( $n_2=260$ )		รวม ( $n_t=581$ )	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>						
ชาย	142	44.24	49	18.85	191	32.87
หญิง	179	55.76	211	81.15	390	67.13
<b>อายุ</b>						
ต่ำกว่า 30 ปี	1	0.31	2	0.77	3	0.52
30 – 39 ปี	0	0.00	12	4.62	12	2.07
40 – 49 ปี	45	14.02	64	24.62	109	18.76
50 ปีขึ้นไป	275	85.67	182	70.00	457	78.66

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> =321)		ครู (n <sub>2</sub> =260)		รวม (n <sub>1</sub> =581)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.31	0	0.00	1	0.17
ปริญญาตรี	129	40.19	180	69.23	309	53.18
ปริญญาโท	187	58.26	80	30.77	267	45.96
ปริญญาเอก	4	1.25	0	0.00	4	0.69
<b>ตำแหน่ง/สถานภาพ</b>						
ผู้อำนวยการโรงเรียน	30	9.35	-	-	30	5.16
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	114	35.51	-	-	114	19.62
หัวหน้ากลุ่มสาระ	153	47.66	-	-	153	26.33
หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ	24	7.48	-	-	24	4.13
ครู อาจารย์	-	-	260	100.00	260	44.75
<b>ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง/สถานภาพ</b>						
น้อยกว่า 3 ปี	29	9.03	2	0.77	31	5.34
3 – 5 ปี	52	16.20	3	1.15	55	9.47
6 – 8 ปี	20	6.23	0	0.00	20	3.44
9 – 11 ปี	35	10.90	0	0.00	35	6.02
12 – 14 ปี	22	6.85	3	1.15	25	4.30
15 – 17 ปี	11	3.43	27	10.38	38	6.54
18 – 20 ปี	19	5.92	21	8.08	40	6.88
มากกว่า 20 ปี	133	41.43	204	78.46	337	58.00
<b>ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้</b>						
น้อยกว่า 5 ปี	74	23.05	15	5.77	89	15.32
5 – 9 ปี	41	12.77	29	11.15	70	12.05
10 – 14 ปี	51	15.89	23	8.85	74	12.74
15 – 19 ปี	20	6.23	53	20.38	73	12.56
20 – 24 ปี	30	9.35	34	13.08	64	11.02
มากกว่า 24 ปี	105	32.71	106	40.77	211	36.32

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังนี้

#### เพศ

เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.13 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 32.87

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.76 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 44.24 **กลุ่มครู**เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.15 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 18.85

#### อายุ

เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.66 รองลงมามีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.76 และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.52

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.00 รองลงมามีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.02 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 0 **กลุ่มครู**มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 85.67 รองลงมามีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.62 และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.77

#### ระดับการศึกษา

เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.18 รองลงมามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 45.96 และมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.17

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.26 รองลงมามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40.19 และมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.31 **กลุ่มครู**มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.23 รองลงมามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 30.77 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0

## ตำแหน่ง

เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 55.25 และกลุ่มครู คิดเป็นร้อยละ 44.75

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**จำนวน 321 คน ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.66 รองลงมาดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 35.51 และดำรงตำแหน่งหัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.48 **กลุ่มครู**จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 100

## ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนี้ มากกว่า 20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.00 รองลงมา มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนี้ 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.47 และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนี้ 6 – 8 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.44

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนี้ มากกว่า 20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.43 รองลงมา มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนี้ 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.20 และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนี้ 15 – 17 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.43 **กลุ่มครู**มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนี้ มากกว่า 20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.46 รองลงมา มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนี้ 15 – 17 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.38 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มครูที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนี้ 6 – 8 ปี และ 9 – 11 ปี คิดเป็นร้อยละ 0

## ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้

เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ มากกว่า 24 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.32 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.32 และมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ 20 – 24 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.02

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ มากกว่า 24 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.71 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.05 และมีประสบการณ์

การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ 15 - 19 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.23 กลุ่มครูมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ มากกว่า 24 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.77 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ 15 - 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.38 และมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ น้อยกว่า 5 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.77

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตามองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย 6 องค์ประกอบ ปรากฏตามตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติในองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> =321)		ครู อาจารย์ (n <sub>2</sub> =260)		รวม (n <sub>t</sub> =581)	
	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{X}_t$	S.D. <sub>t</sub>
1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหาร และการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน	4.57	0.59	4.43	0.63	4.51	0.61
2. ผู้บริหารมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ชี้แจงรายละเอียด การจัดการคุณภาพให้ครู-อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจด้านคุณภาพอยู่เสมอ	4.33	0.65	4.17	0.63	4.26	0.65
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ	4.40	0.66	4.22	0.76	4.32	0.71
4. ผู้บริหารสามารถทำให้ครู-อาจารย์มีความมั่นใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ	4.24	0.71	4.04	0.77	4.15	0.74
5. ครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ วางแผนงานและแก้ปัญหาด้านคุณภาพ	4.36	0.62	4.18	0.71	4.28	0.67
6. ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศทางกายภาพและทางจิตใจที่ดีในการทำงาน	4.26	0.75	4.08	0.86	4.18	0.80
7. ผู้บริหารมีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบ จุดบกพร่องในระบบอย่างต่อเนื่อง หาทางปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ	4.13	0.72	3.91	0.73	4.03	0.73
รวม	4.33	0.69	4.15	0.74	4.25	0.72

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำด้านคุณภาพในภาพรวม พบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.51$ ) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.51$ ) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาด ในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.32$ ) ครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.28$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.33$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ซึ่งมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.51$ ) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.57$ ) ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่น ในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาด ในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.40$ ) ครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วม ในการทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ วางแผนงานและแก้ปัญหาด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.36$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.15$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_2 = 4.43$ ) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.22$ ) ครู-อาจารย์ ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ วางแผนงานและแก้ปัญหาด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.18$ )



ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> =321)		ครู อาจารย์ (n <sub>2</sub> =260)		รวม (n <sub>t</sub> =581)	
	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{X}_t$	S.D. <sub>t</sub>
1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน	4.41	0.66	4.38	0.71	4.40	0.68
2. ครู-อาจารย์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานด้านคุณภาพในทิศทางเดียวกัน ตามขั้นตอนการทำงาน ชอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และระยะเวลาการทำงานคุณภาพ	4.12	0.65	4.12	0.72	4.12	0.68
3. ทีมงานมีการประชุมงานคุณภาพ ปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่างๆ พิจารณาผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.07	0.72	4.07	0.68	4.07	0.70
4. ผู้บริหารมีการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ และจูงใจให้ครู-อาจารย์ร่วมกันทำงานคุณภาพได้เป็นอย่างดี	4.16	0.71	4.18	0.76	4.17	0.73
5. ครู-อาจารย์มีการประสานงานร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายคุณภาพ เผชิญปัญหาพร้อมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมอย่างสร้างสรรค์	4.16	0.66	4.15	0.66	4.16	0.66
6. ครู-อาจารย์ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงาน และความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ	4.24	0.62	4.35	0.59	4.29	0.61
7. มีคำแนะนำให้กับทีมงานเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับพื้นฐาน และกำหนดแนวทางการทำงานอย่างมีคุณภาพ	4.14	0.65	4.08	0.76	4.12	0.70
8. ผู้บริหารมีความเชื่อใจและไว้วางใจครู-อาจารย์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ทุกคนมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานคุณภาพ	4.33	0.67	4.23	0.75	4.28	0.71
9. ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ	4.29	0.59	4.41	0.57	4.34	0.58
10. ผู้บริหารและครู-อาจารย์มีการสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารคุณภาพต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง	4.18	0.64	4.10	0.71	4.14	0.67
11. ผู้บริหารมีการวางแผน กระจายงาน ติดตาม กำกับ และประเมินงานคุณภาพได้อย่างเที่ยงธรรม	4.24	0.69	4.12	0.73	4.19	0.71
12. ผู้บริหารสร้างความรู้สึที่ดีในการทำงานเป็นทีมกับทีมงานอย่างมีคุณภาพ	4.25	0.77	4.18	0.78	4.23	0.77
รวม	4.22	0.68	4.20	0.71	4.21	0.69

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานเป็นทีมในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.40$ ) ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.34$ ) ครู-อาจารย์ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ( $\bar{X}_1 = 4.29$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.41$ ) ผู้บริหารมีความเชื่อใจและไว้วางใจครู-อาจารย์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ทุกคนมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.33$ ) ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.29$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.20$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.41$ ) ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_2 = 4.38$ ) ครู-อาจารย์ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ( $\bar{X}_2 = 4.35$ )

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> =321)		ครู อาจารย์ (n <sub>2</sub> =260)		รวม (n <sub>t</sub> =581)	
	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{X}_t$	S.D. <sub>t</sub>
1. ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมด้านคุณภาพของครู-อาจารย์ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนในการฝึกอบรม	4.12	0.74	4.07	0.89	4.10	0.81
2. ผู้บริหารมีการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา กิจกรรม หลักสูตรที่ครู-อาจารย์ต้องได้รับการพัฒนา ตลอดจนวิทยากรในการฝึกอบรม เพื่อให้ครู-อาจารย์สามารถปฏิบัติงานคุณภาพได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	4.17	0.69	4.15	0.68	4.16	0.68
3. ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล	4.26	0.65	4.12	0.74	4.20	0.69
4. ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น	4.22	0.65	4.12	0.74	4.18	0.69
5. ครู-อาจารย์ได้ประเมินหลักสูตร แผนการเรียนการสอน และฝึกอบรมที่ได้จัดทำขึ้นว่ามีศักยภาพในการสนองตอบต่อนโยบาย แผนกลยุทธ์และการพัฒนางานคุณภาพตามที่กำหนดไว้	4.07	0.64	4.16	0.67	4.13	0.65
6. ในการจัดการฝึกอบรมผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดประเมินได้	4.19	0.66	4.07	0.74	4.14	0.70
7. มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลังผ่านการฝึกอบรม	3.98	0.73	3.89	0.78	3.94	0.75
8. ครู-อาจารย์ได้เรียนรู้และฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.93	0.71	3.94	0.68	3.93	0.70
9. ครู-อาจารย์สามารถนำความรู้ที่ได้จากการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพได้	4.03	0.63	4.00	0.72	4.01	0.67
10. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ	4.21	0.73	4.12	0.78	4.17	0.75
รวม	4.12	0.69	4.07	0.75	4.10	0.72

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม พบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.10$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}_1 = 4.20$ ) ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น ( $\bar{X}_1 = 4.18$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.17$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.12$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}_1 = 4.26$ ) ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น ( $\bar{X}_1 = 4.22$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.21$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.07$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ครู-อาจารย์ได้ประเมินหลักสูตร แผนการเรียนการสอน และฝึกอบรมที่ได้จัดทำขึ้นว่ามีศักยภาพในการสนองตอบต่อนโยบาย แผนกลยุทธ์และการพัฒนางานคุณภาพตามที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}_2 = 4.16$ ) ผู้บริหารมีการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา กิจกรรม หลักสูตรที่ครู-อาจารย์ต้องได้รับการพัฒนา ตลอดจนวิทยากรในการฝึกอบรม เพื่อให้ครู-อาจารย์สามารถปฏิบัติงานคุณภาพได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X}_2 = 4.15$ ) ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}_2 = 4.12$ ) ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น ( $\bar{X}_2 = 4.12$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.12$ )

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจ	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> =321)		ครู อาจารย์ (n <sub>2</sub> =260)		รวม (n <sub>t</sub> =581)	
	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{X}_t$	S.D. <sub>t</sub>
1. ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน	4.46	0.65	4.38	0.67	4.43	0.66
2. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน	4.35	0.68	4.32	0.73	4.33	0.70
3. ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ครู-อาจารย์มีอิสระในการ ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ	4.24	0.73	4.18	0.76	4.21	0.74
4. ผู้บริหารมีการสนับสนุนสารสนเทศและทรัพยากรให้ครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานคุณภาพอย่างเพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ	4.20	0.74	4.17	0.76	4.19	0.75
5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback)ของผู้บริหารช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ให้มีคุณภาพมากขึ้น	3.96	0.65	3.98	0.77	3.97	0.71
6. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครู-อาจารย์ในงานที่มีปัญหา	4.25	0.70	4.13	0.73	4.20	0.71
7. ครู-อาจารย์มีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานคุณภาพตามที่ได้รับมอบอำนาจ	4.12	0.62	4.12	0.76	4.12	0.69
8. ครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.17	0.64	4.41	0.67	4.28	0.66
9. ครู-อาจารย์เข้าใจและเห็นความสำคัญการทำงานให้มีคุณภาพและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4.21	0.65	4.35	0.72	4.28	0.68
10. ผู้บริหารสร้างความรู้สึกให้ครู-อาจารย์มีความผูกพันกับองค์กรและงานที่ได้รับมอบหมาย	4.12	0.68	4.15	0.69	4.13	0.68
รวม	4.21	0.69	4.22	0.74	4.21	0.71

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการมอบอำนาจในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_t = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_t = 4.43$ ) ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_t = 4.33$ ) ครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X}_t = 4.28$ ) ครู-อาจารย์เข้าใจและเห็นความสำคัญการทำงานให้มีคุณภาพและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}_t = 4.28$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร** มีการปฏิบัติด้านการมอบอำนาจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.46$ ) ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.35$ ) ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครู-อาจารย์ในงานที่มีปัญหา ( $\bar{X}_1 = 4.25$ )

**กลุ่มครู** มีการปฏิบัติด้านการมอบอำนาจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_2 = 4.38$ ) ครู-อาจารย์เข้าใจและเห็นความสำคัญการทำงานให้มีคุณภาพและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}_2 = 4.35$ ) ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_2 = 4.32$ )

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการยกย่องและการให้รางวัล

การยกย่องและการให้รางวัล	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> =321)		ครู อาจารย์ (n <sub>2</sub> =260)		รวม (n <sub>t</sub> =581)	
	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{X}_t$	S.D. <sub>t</sub>
1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ	4.27	0.72	4.24	0.76	4.26	0.74
2. ผู้บริหารกำหนดหลักการและวิธีการประเมินผลงานของครูเพื่อการให้รางวัล	4.17	0.72	4.07	0.76	4.12	0.74
3. ผู้บริหารกำหนดผลงานความสำเร็จด้านคุณภาพที่จะนำมาตัดสินยกย่องชมเชยอย่างชัดเจน	4.15	0.75	4.01	0.75	4.09	0.75
4. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจว่าระบบการให้รางวัลคุณภาพภายในโรงเรียนใช้ได้กับทุกกลุ่มงานภายในโรงเรียน	4.13	0.73	4.00	0.85	4.07	0.79
5. ผู้บริหารจัดระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์เรื่องการยกย่องและรางวัลคุณภาพให้ครู-อาจารย์ในโรงเรียนทราบโดยทั่วกัน	4.11	0.71	4.01	0.86	4.07	0.78
6. ครู-อาจารย์มั่นใจว่าการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพมีผลต่อรางวัลและการยกย่อง ที่จะได้รับ	4.00	0.76	3.96	0.85	3.98	0.80
7. ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน	4.26	0.72	4.25	0.73	4.25	0.73
8. ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจและมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร	4.31	0.71	4.18	0.93	4.25	0.82
9. การพิจารณาความดีความชอบหรือผลตอบแทน การปฏิบัติงานขึ้นกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ	4.06	0.86	3.88	0.99	3.98	0.93
รวม	4.16	0.75	4.07	0.84	4.12	0.79

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการยกย่องและการให้รางวัลในภาพรวม พบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.12$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.26$ ) ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน ( $\bar{X}_1 = 4.25$ ) ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร ( $\bar{X}_1 = 4.25$ ) ผู้บริหารกำหนดหลักการและวิธีการประเมินผลงานของครูเพื่อการให้รางวัล ( $\bar{X}_1 = 4.12$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านการยกย่องและการให้รางวัลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.16$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร ( $\bar{X}_1 = 4.31$ ) ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.27$ ) ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน ( $\bar{X}_1 = 4.26$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านการยกย่องและการให้รางวัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.07$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน ( $\bar{X}_2 = 4.25$ ) ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.24$ ) ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร ( $\bar{X}_2 = 4.18$ )



ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหาร ( $n_1=321$ )		ครู อาจารย์ ( $n_2=260$ )		รวม ( $n_t=581$ )	
	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	$\bar{X}_t$	S.D. <sub>t</sub>
1. ผู้บริหารเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น	4.26	0.68	4.24	0.70	4.25	0.69
2. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.21	0.70	4.16	0.70	4.19	0.70
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ	4.31	0.66	4.15	0.68	4.24	0.67
4. ผู้บริหารทบทวนติดตามความก้าวหน้างานคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	4.16	0.69	4.12	0.68	4.14	0.69
5. ผู้บริหารนำกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพิจารณารางวัลและความดีความชอบประจำปี	4.13	0.79	3.99	0.76	4.07	0.78
6. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมดำเนินการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.19	0.75	4.15	0.70	4.18	0.73
7. การบริหารจัดการเมื่อมีการปรับปรุงคุณภาพเน้น ข้อมูล เอกสาร หลักฐาน ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นสำคัญ	4.21	0.63	4.15	0.74	4.18	0.68
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู-อาจารย์มีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง	4.21	0.74	4.11	0.75	4.16	0.75
9. ผู้บริหารกำหนดนโยบายที่เน้นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้ครู-อาจารย์ทราบโดยทั่วถึง	4.17	0.77	4.13	0.76	4.15	0.77
10. ผู้บริหารผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ	4.20	0.80	4.20	0.76	4.20	0.78
รวม	4.21	0.72	4.14	0.73	4.18	0.73

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_t = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ผู้บริหารเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ( $\bar{X}_t = 4.25$ ) ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ ( $\bar{X}_t = 4.24$ ) ผู้บริหารผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ ( $\bar{X}_t = 4.20$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.31$ ) ผู้บริหารเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ( $\bar{X}_1 = 4.26$ ) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) การบริหารจัดการเมื่อมีการปรับปรุงคุณภาพเน้นข้อมูล เอกสาร หลักฐาน ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นสำคัญ ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู-อาจารย์มีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}_1 = 4.21$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ( $\bar{X}_2 = 4.24$ ) ผู้บริหารผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ ( $\bar{X}_2 = 4.20$ ) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}_2 = 4.16$ )

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรม คุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีสาระสำคัญในการนำเสนอตามลำดับดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารจำนวน 616 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 44 คน รองผู้อำนวยการศึกษา 176 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 352 คน และหัวหน้างานด้านคุณภาพ 44 คน และครูจำนวน 4,964 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 5,580 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารจำนวน 440 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 44 คน รองผู้อำนวยการศึกษา 176 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 176 คน และหัวหน้างานด้านคุณภาพ 44 คน และครูจำนวน 316 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในส่วนของหัวหน้ากลุ่มสาระและครูจากสูตรการกำหนดขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเทียบสัดส่วน และการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ รวมจำนวนทั้งสิ้น 756 คน
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งและเก็บแบบสอบถามทั้งด้วยตนเองและทางไปรษณีย์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบ คำบรรยาย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวม

### สรุปผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**เพศ** ผู้ตอบแบบสอบถามภาพรวมเป็นเพศหญิง มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารเป็นเพศหญิง มากที่สุด กลุ่มครูเป็นเพศหญิง มากที่สุด

**อายุ** ผู้ตอบแบบสอบถามภาพรวมมีอายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีอายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด กลุ่มครูมีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี มากที่สุด

**ระดับการศึกษา** ผู้ตอบแบบสอบถามภาพรวมมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด กลุ่มครูมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด

**ตำแหน่ง** ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามภาพรวมในกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 321 คน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 5.16 ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 19.62 ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ คิดเป็นร้อยละ 26.33 และดำรงตำแหน่งหัวหน้างานด้านคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 4.13 และผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มครู จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง** ผู้ตอบแบบสอบถามภาพรวม มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง มากกว่า 20 ปี มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง มากกว่า 20 ปี มากที่สุด กลุ่มครูมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง มากกว่า 20 ปี มากที่สุด เช่นเดียวกัน

**ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้** ผู้ตอบแบบสอบถามภาพรวม มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ มากกว่า 24 ปี มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ มากกว่า 24 ปี มากที่สุด กลุ่มครู มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ มากกว่า 24 ปี มากที่สุด เช่นเดียวกัน

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพของผู้บริหาร ตามองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพที่ใช้กรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของนักวิชาการต่างๆ บูรณาการกับแนวคิดของ Batten (1992: 6) ได้ 6 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership) การทำงานเป็นทีม (Team Work) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การมอบอำนาจ (Empowerment) การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)

### ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership)

ผลจากการวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำด้านคุณภาพในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_t = 4.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}_t = 4.51$ ) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_t = 4.51$ ) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_t = 4.32$ ) ครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_t = 4.28$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร** มีการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_t = 4.33$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}_t = 4.51$ ) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_t = 4.57$ ) ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_t = 4.40$ ) ครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วม ในการทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ วางแผนงานและแก้ปัญหาด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_t = 4.36$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

( $\bar{X}_2 = 4.15$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และ เป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_2 = 4.43$ ) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.22$ ) ครู-อาจารย์ ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ วางแผนงานและแก้ปัญหาด้านคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.18$ )

### การทำงานเป็นทีม (Team Work)

ผลจากการวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานเป็นทีมในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้อมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพ อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.40$ ) ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญ ของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.34$ ) ครู-อาจารย์ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ( $\bar{X}_1 = 4.29$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านการทำงาน เป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพ อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.41$ ) ผู้บริหารมีความเชื่อใจและไว้วางใจครู-อาจารย์ในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์ ที่ดีต่อกันในการทำงานคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.33$ ) ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงาน ให้มีคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.29$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.20$ )

เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด

3 ลำดับแรก คือ ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.41$ ) ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของ ทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_2 = 4.38$ ) ครู-อาจารย์ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จ ของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ( $\bar{X}_2 = 4.35$ )

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

ผลจากการวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม พบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.10$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการจัด ประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}_1 = 4.20$ ) ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและ เกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น ( $\bar{X}_1 = 4.18$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.17$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.12$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการจัด ประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}_1 = 4.26$ ) ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจ และเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น ( $\bar{X}_1 = 4.22$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.21$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.07$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ครู-อาจารย์ได้ประเมินหลักสูตร แผนการเรียนการสอนและ ฝึกอบรมที่ได้จัดทำขึ้นว่ามีศักยภาพในการสนองตอบต่อนโยบาย แผนกลยุทธ์และการพัฒนางาน คุณภาพตามที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}_2 = 4.16$ ) ผู้บริหารมีการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา กิจกรรม หลักสูตร

ที่ครู-อาจารย์ต้องได้รับการพัฒนา ตลอดจนวิทยากรในการฝึกอบรม เพื่อให้ครู-อาจารย์สามารถปฏิบัติงานคุณภาพได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X}_2 = 4.15$ ) ผู้บริหารมีการจัดประชุม คณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}_2 = 4.12$ ) ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น ( $\bar{X}_2 = 4.12$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.12$ )

### การมอบอำนาจ (Empowerment)

ผลการวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูลการมอบอำนาจในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.43$ ) ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.33$ ) ครู-อาจารย์ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X}_1 = 4.28$ ) ครู-อาจารย์เข้าใจและเห็นความสำคัญการทำงานให้มีคุณภาพและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}_1 = 4.28$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านการมอบอำนาจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.46$ ) ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_1 = 4.35$ ) ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครู-อาจารย์ในงานที่มีปัญหา ( $\bar{X}_1 = 4.25$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านการมอบอำนาจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน ( $\bar{X}_2 = 4.38$ ) ครู-อาจารย์เข้าใจและเห็นความสำคัญการทำงานให้มีคุณภาพและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}_2 = 4.35$ ) ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}_2 = 4.32$ )



### การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding)

ผลการวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูลการยกย่องและการให้รางวัลในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.12$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.26$ ) ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน ( $\bar{X}_1 = 4.25$ ) ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร ( $\bar{X}_1 = 4.25$ ) ผู้บริหารกำหนดหลักการและวิธีการประเมินผลงานของครูเพื่อการให้รางวัล ( $\bar{X}_1 = 4.12$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านการยกย่องและการให้รางวัลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.16$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชย ด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร ( $\bar{X}_1 = 4.31$ ) ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.27$ ) ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน ( $\bar{X}_1 = 4.26$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านการยกย่องและการให้รางวัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.07$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน ( $\bar{X}_2 = 4.25$ ) ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ( $\bar{X}_2 = 4.24$ ) ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร ( $\bar{X}_2 = 4.18$ )

### การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)

ผลการวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ผู้บริหารริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ( $\bar{X}_1 = 4.25$ ) ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ

( $\bar{X}_t = 4.24$ ) ผู้บริหารผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ ( $\bar{X}_t = 4.20$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า **กลุ่มผู้บริหาร**มีการปฏิบัติด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ ( $\bar{X}_1 = 4.31$ ) ผู้บริหารริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ( $\bar{X}_1 = 4.26$ ) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) การบริหารจัดการเมื่อมีการปรับปรุงคุณภาพเน้นข้อมูล เอกสาร หลักฐาน ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นสำคัญ ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู-อาจารย์มีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}_1 = 4.21$ )

**กลุ่มครู**มีการปฏิบัติด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_2 = 4.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ( $\bar{X}_2 = 4.24$ ) ผู้บริหารผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ ( $\bar{X}_2 = 4.20$ ) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}_2 = 4.16$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยการศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

#### 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 20 ปี และมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษามากกว่า 24 ปี ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารและครูมีประสบการณ์ที่ต่อเนื่องและยาวนานจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี มีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากมีประสบการณ์จากการทำงาน มีการเรียนรู้ มีความชำนาญที่มาจากการหล่อหลอมและพัฒนาในเวลาที่ยาวนาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความเข้าใจ

ในสภาพและปัญหาในการบริหารงานของสถานศึกษาจึงมีหลักการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ มาใช้ภายในสถานศึกษาเกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพและส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการบริหาร จนได้รับการรับรองคุณภาพสถานศึกษา จาก สมศ. รอบที่ 2 ในระดับคุณภาพดีมาก และระดับดี ในทุกมาตรฐาน

## 2. การบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1. ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ (Leadership)

ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_t = 4.25$ ) โดยข้อที่มีการปฏิบัติเป็นลำดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหาร และการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัย เห็นว่า สถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องมีแนวทางการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ชัดเจน มีการ กำหนด พันธกิจ รวมถึงปัจจัยความสำเร็จ ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาว นั้นก็ต้องมีการกำหนดพันธกิจ นโยบาย และแผน เป็นแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้านคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Batten (1992: 6) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ คือ การที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย และความหมายของ Oakland (1995: 35-38) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการรับผิดชอบในการจัดตั้งการชี้แนะปรัชญา นโยบายคุณภาพ และแนวคิดของ Reimann (Reimann, 1991. cited in Omachonu and Ross, 1995: 24-25) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเพื่อความเป็นเลิศด้านคุณภาพจะต้องมีคุณลักษณะ คือ มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และความรู้ ผู้นำที่จะส่งเสริมและเน้นในด้านคุณภาพจะต้องมีความรู้ใน รายละเอียดและสภาพขององค์การที่กำลังทำอะไร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุง คุณภาพที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดภาวะผู้นำของผู้บริหารคุณภาพ ซึ่งยังสอดคล้องกับ Besterfield et al. (1999: 15-19) ที่กล่าวว่า การแสดงออกของภาวะผู้นำสามารถแสดงผ่านทาง คณะผู้บริหารคุณภาพ คือ รับฟังข้อมูลจากบุคลากรทั้งหมดเพื่อนำมากำหนด ค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายคุณภาพ พัฒนาแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่มีเป้าหมายและโปรแกรม การปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปีที่ตรงตามวัตถุประสงค์ และสร้างแผนการศึกษาและการอบรม โดยรวม นอกจากนี้ Burrill and Ledolter (1999: 296-297) ยังมีแนวคิดเดียวกันว่าคุณลักษณะ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและถือว่ามีภาวะผู้นำด้านคุณภาพเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย คุณภาพจะต้องมีลักษณะ คือ มีความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารไปยัง

ผู้ร่วมงาน และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ Gryna (2001: 163-164) กล่าวไว้ว่า คุณภาพต้องการการบูรณาการองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1)การกำหนดพันธกิจและปัจจัยแห่งความสำเร็จ 2)การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ขององค์การ 3)การกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์ 4)พัฒนายุทธศาสตร์หลักเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ 5)พัฒนาเป้าหมายกลยุทธ์ทั้งระยะยาวและระยะสั้น 6)ขยายเป้าหมายไปสู่แผนดำเนินการหรือโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 7)จัดเตรียมการด้านภาวะผู้นำคุณภาพเพื่อการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ และ 8)ทบทวนความก้าวหน้าของการดำเนินการโดยการวัด ประเมิน และตรวจสอบร่วมกับการปฏิบัติการเพิ่มเติมของผู้บริหารระดับสูงที่มีภาวะผู้นำ เช่นเดียวกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 55) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) โดยที่เนตรพัฒนา ยาววิราช (2546: 21-22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน พันธกิจจะเป็นตัวผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตรงตามต้องการ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546: 84-96) กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่เป็นกุญแจสำคัญ 1 ใน 7 ดอกที่เปิดประตูสู่ความเป็นเลิศ ว่า การกำหนดทิศทางขององค์การโดยผู้นำระดับสูง ได้แก่ 1)มีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ 2)มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3)ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและค่านิยมที่ถูกต้อง 4)สามารถสื่อค่านิยมกับทิศทางและความคาดหวังที่เหมาะสมผ่านระบบความเป็นผู้นำ (Leadership system) สู่พนักงานทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับรองลงมายังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถสังเกตได้จากการที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 55) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ คือ เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Rucker (Rucker อ้างถึงใน วราภรณ์ ตระกูลสถุณี, 2549: 118-119) กล่าวถึง ภาวะผู้นำในการบริหารว่าต้องมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Good Decision) บนพื้นฐานของข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีกำลังใจเข้มแข็ง (Impulsive) ไม่ท้อถอยสิ่งใดโดยง่าย มีพลังบันดาลใจที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Batten (1992: 6) กล่าวถึง องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ คือ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และเป้าหมายของผู้บริหาร และแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 201-202) กล่าวถึงในข้อสรุปวัฒนธรรมของ “องค์กรแห่งคุณภาพ” คือ การที่ผู้บริหารมุ่งมั่นจริงจัง

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับที่สามยังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก เช่นเดียวกัน ได้แก่ ครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ วางแผนงานและแก้ปัญหาด้านคุณภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าการทำงานด้านคุณภาพไม่สามารถทำคนเดียวได้ ต้องเกิดจากการทำงานร่วมกัน โดยครู-อาจารย์ต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Juran and Gryna (1993: 161-176; 1999: 22.65-22.66) กล่าวถึง การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพไว้ว่าเป็นการมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึงการกระตุ้นการทำงาน โดยการจัดให้มีส่วนร่วมเป็นวิธีการกระตุ้นพฤติกรรม. รูปแบบของการเข้าร่วมมีมากมาย: ทำหน้าที่ใน สภาด้านคุณภาพ วงจรคุณภาพ หรือ ทีมงานด้านการปรับปรุง เป็นเจ้าของกระบวนการ เข้าร่วมในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการตรวจสอบการออกแบบ หรือ จัดทำกาแนะนำเสนอในเรื่องคุณภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2550: 201-202) กล่าวถึงในข้อสรุปวัฒนธรรมของ “องค์กรแห่งคุณภาพ” คือ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

## 2. การทำงานเป็นทีม (Team Work)

ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_t = 4.21$ ) โดยข้อที่มีการปฏิบัติเป็นลำดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการทำงานเป็นทีมที่นั่นความสำคัญอยู่ที่ความร่วมมือกันทำงานร่วมกันในเป้าหมายเดียวกันของทีม แต่การที่ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องเกิดจากการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบาย มอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ครู อาจารย์ภายในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Besterfield et al. (1999: 81-82) ที่กล่าวว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ จะต้องมีการจัดทำเอกสารระบุรายละเอียดของทีมงาน เป็นการกำหนดพันธกิจของทีมงาน ระดับชั้น รายละเอียดเบื้องหลังของปัญหา ขอบเขตหน้าที่ของทีมงาน รายละเอียดสมาชิก และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการภายใต้หลักการของการจัดการเพื่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ของ Bounds Dobbins and Fowler (1995: 103) ที่กล่าวว่า จะต้องมีการจัดการในองค์การแนวนอน โดยการยกเลิกการปฏิบัติงานที่เน้นการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันข้ามสายงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม และแนวคิดของการจัดการกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ Stamatis (1996: 118-121) กล่าวว่า จะต้องมีการกำหนด

ความรับผิดชอบของทีมงานที่ชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกของทีมทราบโดยทั่วกันถึงขอบเขต ความรับผิดชอบของทีมงานและของรายบุคคล รวมทั้งการกำหนดและมอบอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับสมาชิกแต่ละคน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Nelson (เรจคักดี ปานเจริญ, ผู้แปล, 2549: 97-98) ว่าการมอบอำนาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ และแนวคิดของ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 12-14, 36) ว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีและมีประสิทธิภาพควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ บทบาท มอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบของสมาชิกให้ชัดเจน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ์ (2551: 216) ว่าการกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายของทีมที่ชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนร่วมรับรู้อย่างทั่วถึง และเข้าใจตรงกันยอมรับกันเป็นลักษณะการทำงานที่ดีของทีม รวมทั้งการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงานและสมาชิกให้ชัดเจนด้วย นอกจากนี้ DuBrin (DuBrin, 1998. อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 163) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายให้กับสมาชิกของกลุ่มทราบ และเข้าใจทุกครั้ง และการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นจุดสังเกตสำหรับการตรวจสอบความเป็นทีมงาน

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับรองลงมายังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าครู-อาจารย์ในโรงเรียนมักจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยธรรมชาติอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในกลุ่มวิชาหรือว่าในระดับชั้น จึงทำให้การทำงานเป็นทีมคุณภาพไม่ใช่เรื่องใหญ่หรือเรื่องใหม่สำหรับครู-อาจารย์ สอดคล้องกับแนวคิดของ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2949: 11,36,49) กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ ว่าสมาชิกทีมงานต้องมีเจตนาดี ตั้งใจจริงในการทำงานของกลุ่มหรือทีมงาน มีความรู้ความชำนาญในงานที่ต้องทำ มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม แบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงานมีการประสานงานในการร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมาย โดยไม่แข่งขันกันทำงาน และสอดคล้องในแนวคิดองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมว่าองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน บุคคลในกลุ่มถือว่าเป็นสมาชิกของทีมงานและความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน และลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะคือทุกคนในทีมมีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (DuBrin, 1998. อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 163) ที่แสดงไว้ในแบบตรวจสอบความเป็นทีมงานไว้ในข้อที่ว่าสมาชิกของทีมมีทัศนคติว่า “ร่วมกันทำงานทั้งหมด” และสอดคล้องกับแนวคิดของ Batten (1992: 6) ในองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ คือ การให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับที่สามยังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก เช่นเดียวกัน ได้แก่ ครู-อาจารย์ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ผู้วิจัยเห็นว่า จากผลการวิจัยที่ระดับการปฏิบัติของการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนได้ในระดับมากนั้น การทำงานเป็นทีมโดยการมุ่งเน้นความสำเร็จของทีม หรือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญของโรงเรียนนั้น ก็คือ การทำงานที่มุ่งเน้นไปยังผลสำเร็จก็คือการศึกษาของนักเรียน ผลจากข้อนี้เห็นได้จากการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญโดยการกำหนดการทำงานเป็นทีมและครู-อาจารย์ผู้รู้หน้าที่ของตนเองในการทำงานเป็นทีม จึงส่งผลให้ทุกคนมุ่งเน้นความสำเร็จของทีมซึ่งก็คือของโรงเรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธิ (2551: 216) กล่าวถึง ลักษณะการทำงานของทีมงานที่ดี จะต้องมีความมุ่งเน้นการทำงาน โดยการคำนึงถึงทุกฝ่ายและคำนึงถึงผลประโยชน์รวมขององค์การเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2949: 36) กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นควรมีลักษณะ คือ สมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีมเป็นสิ่งสำคัญ

### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_t = 4.10$ ) โดยข้อที่มีการปฏิบัติเป็นลำดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีการจัดตั้งคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมในการจัดเตรียมความพร้อมในทุกด้าน รวมทั้งผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมให้แก่ทีมงานในการฝึกอบรมโดยการชี้แจงให้เข้าใจถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ การดำเนินงาน การประสานงาน เพื่อให้การฝึกอบรมมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Oakland (2000: 234-236) ว่าควรมีการริเริ่มจัดตั้งฝ่ายฝึกอบรม เพื่อเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดเตรียมแผนการฝึกอบรมและการประสานงานระหว่างผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ที่มีความต้องการให้มีการฝึกอบรมกับบุคลากรในฝ่าย และมีการจัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมและวัสดุสำหรับการฝึกอบรม โดยโปรแกรมประกอบด้วย วัตถุประสงค์ รายละเอียดเนื้อหาการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พงศ์ หรอดาล (2539: 21-25) กล่าวว่า ในขั้นเตรียมการของการบริหารงานโครงการและการดำเนินงาน การฝึกอบรมจะต้องมีการประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรม เช่นเดียวกับ แนวคิดของ ทวีป อภิลิทธิ (2551: 17-24) ที่กล่าวว่า ขั้นเตรียมการของการดำเนินการฝึกอบรมนั้น จะต้องมีการจัด

ประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรม มีการจัดประชุมชี้แจงคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจให้คณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมทราบรายละเอียดการจัดฝึกอบรม และการประสานงานติดต่อ

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับรองลงมายังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า บรรยากาศการเรียนรู้อาจเป็นสิ่งสำคัญเพราะการเกิดการเรียนรู้จำเป็นต้องมีสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยทั้งวัสดุ อุปกรณ์ โต๊ะเก้าอี้ สถานที่ รวมถึงอากาศภายในห้องหรือบริเวณที่เรียนก็ส่งผลต่อการเรียนรู้ได้ ดังนั้น จากผลการวิจัยที่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติในระดับมากและเป็นลำดับที่สองแสดงว่าผู้บริหารได้เห็นความสำคัญและได้จัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพเป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ พงศ์พรताल (2539: 21-25) ที่กล่าวว่าในกระบวนการฝึกอบรมควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ ในองค์ประกอบที่ 6 คือ สถานที่จัดฝึกอบรม การจัดสถานที่ฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญเพราะบรรยากาศของการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับที่สามยังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมากเช่นเดียวกัน ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าการที่ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพจะทำให้ครู-อาจารย์มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้ผลการวิจัยข้ออื่นๆ ในด้านนี้มีระดับการปฏิบัติที่มากเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jones and Mathias (1994: 125-126) ที่ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการลงทุนในการฝึกอบรมคุณภาพระดับสูงว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา หลักการพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม คือ การฝึกอบรมเป็นส่วนประกอบที่บูรณาการของคุณภาพการจัดการ และ Bounds Dobbins and Fowler (1995: 310-343) ที่ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการคุณภาพนั้นมีกระบวนการ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นกลยุทธ์ขององค์การในการปรับปรุงทักษะและความรู้ของบุคลากร และสิ่งสำคัญคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานโดยมีทักษะต่างๆ ที่ตรงกับความต้องการขององค์การ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ แนวคิดของ Oakland (2000: 234-236) ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นเฉพาะการฝึกอบรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพทำได้โดยสร้างความ



มั่นใจว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายคุณภาพ ซึ่งการกำหนดนโยบายจะต้องมีความสัมพันธ์กับคุณภาพ และมีหลักการรวมทั้งเป้าหมายที่กำหนดกรอบงานตลอดจนแผนของกิจกรรมการฝึกอบรมไว้ด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ สรรเพชญ พันธ์ดี (2552: 32-33) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจะมุ่งเน้นด้านการให้การอบรมแก่พนักงาน เพราะนอกจากฝึกความพร้อมในการปฏิบัติงานแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการหวังผลด้านคุณภาพในระยะยาวอีกด้วย

#### 4. การมอบอำนาจ (Empowerment)

ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการมอบอำนาจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}_1 = 4.21$ ) โดยข้อที่มีการปฏิบัติเป็นลำดับสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการมอบอำนาจเพราะเดิมอำนาจทุกส่วนขึ้นกับผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจนแล้ว ครู อาจารย์ก็จะสามารถปฏิบัติงานในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนได้อย่างดีมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ William Morrow (William Morrow. อ้างถึงใน สราโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน และคนอื่นๆ 2545: 147-148) ว่าในการมอบอำนาจจะต้องบอกแก่บุคลากรภายในองค์การว่าความรับผิดชอบของเขาคืออะไร และจะต้องมอบอำนาจให้เท่าเทียมกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับแนวคิดของ Stamatis (1996: 140-141) ที่กล่าวถึงการมอบอำนาจว่าจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบก่อนดำเนินการ นอกจากนี้ยังตรงกับแนวคิดของ Yuki (Yuki, 1998. อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 271) ที่ว่าจะต้องระบุความรับผิดชอบให้ชัดเจน ให้อำนาจหน้าที่เพียงพอและระบุขอบเขตของการใช้ดุลยพินิจ และแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 45) ว่าพนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงานและมีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ และพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้คือการให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์การโดยมีการควบคุมตนเอง

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับรองลงมายังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยเห็นว่าการทำงานใดๆ จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานงานที่มีคุณภาพไว้ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ที่กำหนดให้ครู-อาจารย์เป็นผู้ปฏิบัติโดยต้องกำหนดอย่างชัดเจนและให้ครู-อาจารย์ได้รับทราบถึงข้อกำหนดนั้นด้วย

สอดคล้องกับแนวคิดของ William Morrow (William Morrow. อ้างถึงใน สาขาวิชา โภષิตศาสตร์ และคนอื่น ๆ 2545: 147-148) ที่กล่าวไว้ในหลักการ 10 ประการ สำหรับการมอบอำนาจสิทธิ เด็ดขาดแก่พนักงานว่าต้องมีการกำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศไว้ และสอดคล้องกับ Clutterbuck and Kernaghan (1994 : 168-173) กล่าวไว้ในลักษณะขององค์การที่มีการมอบ อำนาจแก่บุคลากร ว่าจะต้องมีคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต ที่กำหนด และมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการบรรลุถึงการพัฒนาการมอบอำนาจให้กับบุคลากร ลักษณะของเป้าหมาย คือ มีความชัดเจน สามารถวัดประเมินได้ และมีความเป็นไปได้ ในความสำเร็จ

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับที่สามมาอย่างคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก เช่นเดียวกัน ได้แก่ ครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้วิจัยเห็น ว่า ในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์จะทำได้ดีเมื่อครู-อาจารย์รู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน รวมถึงความรับผิดชอบในงานนั้นๆ ดังนั้นเมื่อมีการกำหนดมาตรฐานงานจากผู้บริหารแล้ว ความรับผิดชอบจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นลำดับต่อมา ซึ่งในเรื่องของความรับผิดชอบในการปฏิบัติ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของครู-อาจารย์นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Jones (1996: 29) ที่ได้ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมอบอำนาจในรูปแบบการจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในรูปแบบของ วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันด้านคุณภาพ คือ ผู้บริหารมีการมอบหมายความรับผิดชอบเกี่ยวกับ คุณภาพให้กับบุคลากรทุกคน รวมทั้งบุคลากรที่ต้องทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Lashley (2001: 9-11; 226-231) ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการมอบ อำนาจและการจัดการคุณภาพ คือ บุคลากรต้องมีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของในงาน มีความ รับผิดชอบ และการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเพิ่ม ผลผลิต การจัดการคุณภาพที่ดีกว่า และลดปัญหาของการเปลี่ยนงาน

## 5. การยกย่องและการให้รางวัล (Recognition and Rewarding)

ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการยกย่องและการให้รางวัล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}_t = 4.12$ ) โดยข้อที่มีการปฏิบัติเป็นลำดับสูงสุด คือ ผู้บริหาร กำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย คุณภาพ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าในการทำงานทุกคนล้วนต้องการ กำลังใจและการได้รับความสำคัญจากผู้อื่น การยกย่องและการให้รางวัลเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่ง ที่จะสื่อให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับนั้นได้ทำสิ่งที่ดีหรือประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ สถานศึกษาที่ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายในการยกย่องครู อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุ

เป้าหมายคุณภาพ จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งให้ครู อาจารย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bright and Williamson (1995: 77 ; 84) ว่าในการยกย่องและการให้รางวัลคุณภาพกับบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการจัดการประสิทธิภาพและการให้รางวัลคุณภาพ โดยองค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและเป้าหมายร่วม ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีความชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stamatis (1996: 136-138) ว่าในการยกย่องและการให้รางวัลควรมีการกำหนดนโยบายขององค์กรในการยกย่องบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับรองลงมายังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร และ ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่า เมื่อครู-อาจารย์ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายคุณภาพที่วางไว้แล้ว ผู้บริหารควรให้คำยกย่องชมเชย หรือรางวัลตามโอกาสอันสมควรของงานแต่ละชิ้น ซึ่งโดยปกติแล้วครู-อาจารย์ทุกคนย่อมมีความเต็มใจในการทำงานให้แก่โรงเรียนและหากได้รับการยกย่องชมเชยก็จะมีความภาคภูมิใจที่ได้สร้างงานที่ดีมีคุณภาพให้แก่โรงเรียนมากยิ่งขึ้นไปอีก โดยคำยกย่องชมเชยหรือรางวัลย่อมเป็นสิ่งที่ดีควรทำด้วยความจริงใจและเห็นความสำคัญของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพให้แก่โรงเรียน ไม่ได้ทำเพียงเพราะได้กำหนดกฎเกณฑ์ไว้เพียงเท่านั้น และจะเห็นได้ว่าผลวิจัยของทั้งสองข้อที่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากันนั้นไม่ใช่เรื่องแปลก เพราะทั้งสองข้อเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน เมื่อผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยให้รางวัลตามโอกาสอันควร ครู-อาจารย์ที่รับก็ย่อมมีกำลังใจเป็นแรงจูงใจในการทำงานสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Juran and Gryna (1993: 161-176; 1999: 22.65-22.66) ที่กล่าวไว้ในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพว่า จะต้องจัดให้มีการแสดงว่าเห็นคุณค่าและให้รางวัล. การแสดงออกของความภาคภูมิใจเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นคนให้มีคุณภาพ การแสดงว่าเห็นคุณค่าจะทำในรูปแบบประกาศต่อส่วนรวมให้ทุกคนรับทราบถึงประสิทธิภาพดีเยี่ยมในเรื่องคุณภาพ รางวัลที่จะได้รับจากคุณภาพนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์และใช้ได้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ Stamatis (1996: 136-138) กลุ่มหรือบุคลากรรายบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ตรงหรือเหนือกว่าเป้าหมายควรได้รับการยกย่องในการบรรลุผลสำเร็จ เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความพึงพอใจและมีส่วนร่วมมากขึ้นกับระบบการจัดการคุณภาพขององค์กร แนวคิดของ Goetsch and Davis (2003: 208-209) ที่กล่าวว่าจะต้องเสริมสร้างการแสดงผลการยอมรับและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่เป็นแนวโน้มว่ารักษาวัฒนธรรมคุณภาพ และ วิซุร์ย ลิมะโซคดี (2541: 175-181) ที่กล่าวถึงในการสร้างค่านิยมที่ 1 และ 10 ว่าจะต้องทำการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานอย่างมีคุณภาพ หรือปฏิบัติงานยอดเยี่ยม อีกทั้งยังกล่าวถึงในปัจจัยสนับสนุนให้ TQM ประสบผลสำเร็จ

(วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550: 101,107-109) ว่า ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่มีส่วนร่วม ยกย่อง ชมเชยผู้ที่ทุ่มเท สร้างความสำเร็จแก่ระบบ TQM จูงใจและให้รางวัลพนักงาน รวมถึงส่งเสริม สนับสนุน เลื่อนตำแหน่งแก่พนักงาน

## 6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)

ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}_t = 4.18$ ) โดยข้อที่มีการปฏิบัติเป็นลำดับสูงสุด คือ ผู้บริหารริเริ่ม การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้าง พื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าในการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องจะต้องมีบุคลากรที่ช่วยตรวจสอบและดูแลการทำงานของคนอื่นๆ ภายใน สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น การริเริ่มจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพโรงเรียน แล ดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานนั้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกสถานศึกษาจะต้อง ให้ ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goetsch and Davis (2001: 204-213) ได้เสนอ แนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องว่า ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ รวมทั้งริเริ่ม การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ ในส่วนของโครงสร้างของการปรับปรุงคุณภาพ มีการปรับโครงสร้างที่เหมาะสมในองค์การ โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของ องค์การ จัดทำบันทึกความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างมวลหมู่สมาชิกทั้งหมด และดำเนินการจัดทำ ระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์การที่จำเป็น เช่น ทีมงานปรับปรุงคุณภาพ โปรแกรมการ ฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gryna (2001: 95-96) ที่เสนอแนวทางในการเน้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือการสร้างโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการปรับปรุง ได้แก่ การทำแบบ แผนของกระบวนการเพื่อการตั้งชื่อหรือการคัดเลือกโครงการ การจัดตั้งทีมงานปรับปรุงคุณภาพ และการจัดการฝึกอบรมและให้การสนับสนุนทีมงาน

ในข้อที่มีการปฏิบัติลำดับรองลงมายังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ ผู้วิจัยเห็นว่า การสนับสนุนทรัพยากรของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งในการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goetsch and Davis (2001: 204-213) ที่กล่าวว่า หน้าทีของผู้บริหารที่มีต่อการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง คือ มีการดำเนินการให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Juran and Gryna (1993: 161-176; 1999: 22.65-22.66) ที่กล่าวว่า

การแสดงผลฐานการเป็นผู้นำการบริหารจัดการด้านคุณภาพอย่างหนึ่งคือ การจัดทำ ทรัพยากรคุณภาพ และดำเนินการจัดงานอื่นๆ ในการวางแผนและปรับใช้เป้าหมายคุณภาพ และ แนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541: 175-181) ในการสร้างค่านิยมร่วมที่ 11 การยึดมั่นอย่าง จริงจังและต่อเนื่อง โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ จัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ อย่างพร้อมมูล และยังได้ กล่าวถึงอีกครั้งในวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณภาพ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550: 201-202) ว่าต้องมี ความพร้อมด้านทรัพยากร

ผลการวิจัยที่มีการปฏิบัติในลำดับที่สามยังคงมีระดับการปฏิบัติในระดับมาก เช่นเดียวกัน ได้แก่ ผู้บริหารผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและ ระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ และครูก็มี ความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน การที่งานจะลุล่วงสำเร็จได้ต้องเกิดจากการที่บุคลากรภายใน องค์กรมีการร่วมงานกัน ประสานงานกันภายในหน่วยงานทุกหน่วยงาน ซึ่งการปรับปรุงที่ดี จะต้องได้รับข้อมูลและการดำเนินการจากบุคลากรในหน่วยงานจึงจะตรงและมีคุณภาพที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Goetsch and Davis (2001: 204-213) ที่กล่าวว่า ในดำเนินการ ในกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การรักษาการสื่อสารภายในทีมงานและ ระหว่างทีมงาน ในการปรับโครงสร้างที่เหมาะสมในองค์กรจะต้องมีการจัดทำบันทึกความ รับผิดชอบร่วมกันระหว่างมวลหมู่สมาชิกทั้งหมด และในการระบุถึงความต้องการในการปรับปรุง มีแนวทางโดยการให้ทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นว่าโครงการใดควรได้รับการปรับปรุง ก่อน และ Woods (1996) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ 6 ค่านิยม โดยใน ค่านิยมที่ 1 กล่าวว่า เราทั้งหมดต้องก้าวไปพร้อมๆ กัน โดยความสำเร็จของวัฒนธรรมคุณภาพนั้น จะขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกคนในองค์กรที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันและมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ เป็นอย่างดี และแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541: 175-181) ที่กล่าวไว้ในการสร้างค่านิยมร่วมที่ 8 การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ที่มีแนวปฏิบัติ คือ การให้ความสำคัญ และสร้างบรรยากาศให้ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงที่กล่าวสรุปในวัฒนธรรม องค์กรแห่งคุณภาพ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550: 201-202) ว่าต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมและ มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

### ข้อเสนอแนะ

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาควรมีการปฏิบัติ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน

มีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง เด็ดขาด ในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ และ ครูต้องมีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ

2. ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ครูสำนึกและ ตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง ที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุม คณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล จัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพโดยสร้างบรรยากาศให้ครู ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ

4. ด้านการมอบอำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และมาตรฐานงานด้านคุณภาพของครูในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ ครูต้องมีความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

5. ด้านการยกย่องและการให้รางวัล ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบาย การยกย่องครูที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ และให้เกียรติยกย่องชมเชย ด้วยความจริงใจ มีการให้รางวัลในโอกาสอันควร และครูต้องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพ ให้แก่โรงเรียน

6. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาควรริเริ่มจัดตั้งคณะกรรมการ บริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน ดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ และ ผลักดันให้ครูมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ

จากผลการวิจัยสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ องค์ประกอบหลายข้อที่มีการปฏิบัติ ในระดับมาก ซึ่งบางข้อควรมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สถานศึกษาควรมีการพัฒนาครู-อาจารย์ให้ได้รับความรู้และการฝึกอบรม เกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการประเมินผลและติดตามผล การปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลังผ่านการฝึกอบรมให้มากขึ้น

เพื่อให้ครู-อาจารย์สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2. สถานศึกษาควรมีการพิจารณาความดีความชอบหรือผลตอบแทน การปฏิบัติงานตามปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ เพื่อให้ครู-อาจารย์ได้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพมีผลต่อรางวัลและการยกย่องที่จะได้รับ

3. สถานศึกษาควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ครู-อาจารย์ อยู่เสมอ เพื่อช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ครู-อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานคุณภาพตามที่ได้รับมอบอำนาจ

#### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำด้านคุณภาพสำหรับการบริหาร วัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษา
2. ควรมีการศึกษาระบบการส่งเสริมในการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา
3. ควรมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ กับคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล สุดประเสริฐ. 2543. รายงานการวิจัย: ดัชนีความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- กฤษฏี อุทัยรัตน์. (ม.ป.ป.). แนวความคิด-ประสบการณ์สู่การบริการคุณภาพแบบ TQMS.  
Journal for Quality. (พฤษภาคม-มิถุนายน): 103-106.
- กัลยาณี ดีประเสริฐวงศ์. ระบบคุณภาพอาหาร (Quality System) : GMP/HACCP [Online].  
แหล่งที่มา: [http://newsser.fda.moph.go.th/food/file/BenefitTrader/BenefitGMP/GMP\\_System\\_Definition.pdf](http://newsser.fda.moph.go.th/food/file/BenefitTrader/BenefitGMP/GMP_System_Definition.pdf) [2551, ตุลาคม 1]
- กฤษณาท ผ่องแผ้ว. 2549 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย  
ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพ.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาล  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม วัฒนชัย. 2543. วัฒนธรรมคุณภาพ. ใน งานประชุม National forum on Hospital  
Accreditation ครั้งที่ 2, หน้า 24-25. กรุงเทพฯ: ดีไซร์.
- เจเต็จ ทางเจริญ. 2544. การสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพสำหรับองค์การ(Establishing a  
culture of Quality). วารสารเพื่อการผลิต Productivity World 6, 35  
(พฤศจิกายน-ธันวาคม): 46-48.
- ณรงค์ เส็งประชา. 2541. มนุษย์กับสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture Buiding) [Online].  
แหล่งที่มา: <http://www.muslimthai.com/main/1428/content.php?page=sub&category=110&id=9462> [2551, ตุลาคม 1]
- ณัฐพล ชุมวรฐายี. 2545. บันไดสู่การประกันคุณภาพการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บิ๊ก พอยท์.
- ทรงพล ภูมิพัฒน์. 2538. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ฝ่ายเทคโนโลยี  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม.



- ทวีป อภิลิทธิ. 2551. เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธงชัย ธาระวานิช. 2540. คู่มือการจัดการระบบคุณภาพ ISO 9000. กรุงเทพฯ: ลิฟวิงทราเนอส์มีเดีย.
- ธรร สุนทรายุทธ. 2551. การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. 2,000 เล่ม, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นารีรัตน์ รูปงาม. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูล ป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล และวัฒนธรรมคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตย สัมมาพันธ์. 2546. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. 3000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 2. TQA Sesies “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” (Thailand Quality Award) เล่มที่ 1. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- เนตรพัฒน์ ยาวีราช. 2546. ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์. 1,000 เล่ม, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนลสัน, บี. 2549. 1001 วิธีชาร์ตแบบตงงาน. แปลโดย เรืองศักดิ์ ปานเจริญ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บรรจง จันทมาศ. 2541. ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ฉบับปรับปรุง. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปิยพงษ์ คล้ายคลึง 2551 แนวทางการพัฒนาระบบและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัยของรัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงศ์ หรดาล. 2539. การวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ภาควิชาพื้นฐานอุตสาหกรรม คณะอุตสาหกรรมศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 [Online]. แหล่งที่มา: <http://rirs3.royin.go.th/new-search/word-37-search.asp> [2551, October 1]

พนพ เกษามา. 2546. การบริหารคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ/อยู่รอด/ยั่งยืน: การสร้างวัฒนธรรม  
คุณภาพขององค์กรคุณภาพ. Management Best Practic. 14 (กรกฎาคม): 38-46

ไพบูลย์ ช่างเรียน. 2542. สังคม วัฒนธรรม และการบริหารแบบไทย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:  
เสมาธรรม.

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เยาวลักษณ์ มหาสิทธิวัฒน์. 2550. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาศึกษาของวิทยาลัย  
พยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 2, 2(  
กรกฎาคม – ธันวาคม): 126-138.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. 1,000 เล่ม, กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

รุ่ง แก้วแดง. 2545. สาระคัดสรร บันทึกตำนานวิถีดนกล้า ดร.รุ่ง แก้วแดง นักปฏิรูปการศึกษาไทย.  
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมและพัฒนาการอ่านการเขียนแห่งประเทศไทย.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545. การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกัน  
คุณภาพ. กรุงเทพฯ: บพิศการพิมพ์.

วรภัทร ภูเจริญ. 2542. คู่มืออธิบายข้อกำหนด ISO 9001. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี  
(ไทย-ญี่ปุ่น).

วรภัทร ภูเจริญ และ ไศภณา หิรัญบุรณะ. 2543. คู่มือ ISO 9000 สำหรับผู้บริหารการศึกษาไทย.  
กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).

วรารณณ์ ตระกูลสฤษดิ์. 2549. การทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วันทนา เมืองจันทร์. 2542. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สยาม  
มิตรการพิมพ์.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. ยอดหัวหน้างาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: TPA Publishing.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. TQM : คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: TPA.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2543. คุณภาพคือความอยู่รอด. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2550. TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊กส์.

- วีณา ไหระชัยยะ. 2541. วัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น : กรณีศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาล  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระชัย ตันติวีระวิทยา. 2528. ต้นตื้นหาความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. 2541. คู่มือพัฒนาระบบคุณภาพสู่มาตรฐาน ISO 9002. กรุงเทพฯ: นำ  
อักษรการพิมพ์.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2542. TQM LIVING HANDBOOK: ภาคสาม คู่มือตรวจวินิจฉัย  
คุณภาพของระบบบริหาร บันไดก้าวแรกสู่บริษัทชั้นนำระดับโลก. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ: บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2550. การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ทฤษฎีใหม่ในการบริหารเพื่อการ  
เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ทีคิวเอ็มเบสท์.
- วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์. 2551. เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ. 2,000  
เล่ม, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ เสภาภาน. 2547. หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บ็อค พอยท์.  
ศึกษาศึกษา, กระทรวง. (ม.ป.ป.). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติ  
การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. กรมวิชาการ. กองวิจัยทางการศึกษา. 2538. เอกสารแนวทางการ  
วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. กรมวิชาการ. 2539. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา:  
การบริหารระบบคุณภาพ. สถานที่พิมพ์: โครงการประกันคุณภาพการศึกษา.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. กรมสามัญศึกษา. 2542. การประกันคุณภาพการศึกษา กรมสามัญ  
ศึกษา. เล่มที่ 2. สถานที่พิมพ์: กรมสามัญศึกษา.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. กรมสามัญศึกษา. 2542. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและ  
มาตรฐานตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา. เล่ม  
ที่ 1. สถานที่พิมพ์: กรมสามัญศึกษา.

- ศุภนิจ ธรรมวงศ์. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ลักษณะงานกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน. 2547. การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรีในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด พรมจัญ และสุพัตร์ พิบูลย์. 2544. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: จตุพร ดีไซน์.
- สมพร เฟื่องจันทร์. 2547. แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ. 2,000 เล่ม, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร. 2549. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร. 2550. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 1, 2 (มีนาคม): 68-76.
- สมยศ นาวิการ. 2538. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. 2538. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร.
- สมยศ นาวิการ. 2544. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2550. วัฒนธรรมการทำงานเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา. วิทยานิพนธ์: วารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู 106, 5 (มีนาคม): 94-97.
- สมหญิง ลมูลพัทธ์. 2545. ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรรเพชญ พันธ์ดี. 2552. การบริหารคุณภาพ. 110 เล่ม, พิมพ์ครั้งที่ 4. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

สารโวจน์ โอพิทักษ์ชีวิน และคนอื่นๆ. 2545. CEO world โลกนักบริหาร และปฏิบัติการที่ดีที่สุด  
ในโลก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: มวลมิตร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). รายงานการวิจัยประกอบร่าง  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.....: ประเด็นการศึกษาขั้นพื้นฐานโดย ดร.  
กมล สุดประเสริฐ. สถานที่พิมพ์: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). รายงานการวิจัยประกอบร่าง  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.....: ประเด็นระบบการประกันคุณภาพและ  
มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ: การอุดมศึกษา. สถานที่พิมพ์: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.  
2542. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. รายงานการวิจัย เรื่อง ดัชนีความสำเร็จของ  
การปฏิรูปการศึกษา กมล สุดประเสริฐ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. รายงานเรื่องคุณภาพและการประกันคุณภาพ  
ในวิถีทรรศน์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย/โดย อมรวิษณุศาสตร์พรพ. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพ  
ภายนอก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฑทอง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. รายงานการวิจัยเอกสาร เรื่อง กองทุน  
คุณภาพการศึกษาของฮ่องกง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2547. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน  
คุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2547.  
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2550. บันทึก สมศ. 2550: แผนกล  
ยุทธ์สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). ฉบับ  
ที่ 2. ประจำปีงบประมาณ 2549-2553.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: สหยาบลิ้มและการพิมพ์.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548. รายงานผลการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 11. (ม.ป.ท.)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (ม.ป.ป.). รายงานสรุปการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 4 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. : (ม.ป.ท.)
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บี.เจ.เพลท โปรเซสเซอร์.
- สุบเดศ วามสิงห์และเพ็ญศรี ตังปัทมชาติ. 2546. วัฒนธรรม: ความหมายและความเข้าใจ. กระแสวัฒนธรรม วารสารวิชาการคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม ปีที่ 4 กรกฎาคม-ธันวาคม: 8-11.
- สุพัตรา สุภาพ. 2536. สังคมและวัฒนธรรมไทย: ค่านิยม: ครอบครัวยุคใหม่: ประเพณี. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. 2538. วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา : การศึกษา เฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. 2546. วัฒนธรรมคุณภาพ. กระแสวัฒนธรรม วารสารวิชาการคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม 4 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 4-7.
- อมรวิชัย นาคกรทรรพ. 2541. รายงานการวิจัยเรื่องในกระแสแห่งคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ที พี พรินท์.
- อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์. 2538 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. 2544. วิธีทำประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน(รวมเกณฑ์ประเมินและตัวอย่างรายงาน). 5,000 เล่ม, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พันธ์.

## ภาษาอังกฤษ

- Ammentrop, W., Gossett, K.D., and Euchnerpoe, N. 1991. Quality Assurance for Long-Term Care Providers. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Batten, J.D. 1992. Building a Total Quality Culture. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- Bell, D. , McBride, P. and Wilson, G. 1994. Managing Quality. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berry, G. 1997. Leadership and the development of quality culture in schools. International Journal of Educational Management. 11,2: 52-64.
- Besterfield, D.H. 1999. Total Quality Management. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bounds, G.M. , Dobbins, G.H. and Fowler, O.H. 1995. Management: A Total Quality Perspective. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Bright, D. and Williamson, B. 1995. Management and Rewarding Performance. In Human Resource Management in Higher and Further Education. Warner D. & Crosthwaite E. :70-85.
- Broom, L. and Selznick, P. 1963. Sociology. New York: Harper & Row.
- Burrill, C.W. and Ledolter, J. 1999. Achieving Quality Through Continual Improvement. New York: John Wiley & Sons.
- Clutterbuck, D. and Kernaghan, S. 1994. The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees. London: Kogan Page.
- Cooke, R. A., and Lafferty, L, J. 1989. Organization Culture inventory. Plymouth, MI: Human Synergistic.
- Crosby, P.B. 1986. Quality Without Tears: The Art of Hassle-free Management. Singapore: McGraw-Hill.
- Cuber J.F. 1968. Sociology : a synopsis of principles. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

- Denison, D.R. 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. New York : John Wiley & Sons.
- Ferris, G.R. and Buckley, M.R. 1996. Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Halls.
- Flood, R.L. 1993. Beyond TQM. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Freed, J.E. and Klugman, M.R. 1997. Quality Principles and Practices in Higher Education. Phonix: American Council on Education and The Oryx.
- George, S. and Weimerskirch, A. 1998. Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies. Second Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Goetsch, D.L. 2003. Quality management: introduction to total quality management for production, processing, and services. Fourth Edition.
- Goetsch, D.L. and Davis S.B. 1994. Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness. New York: Macmillan.
- 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, D.L. and Davis S.B. 2003. Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and service. New Jersey: Prentice Hall.
- Gomez-Mejia, L.R. , Balkin, D.B. and Cardy, R.L. 2004. Managing Human Resources. Fourth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gryna, D.S. and Gryna, F.M. 1999. Quality in banking starts with four assessments. Quality Progress. (August): 27-34.
- Gryna, F.M. 2001. Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill.



- Hodgetts, R.M. 1993. Modern Human Relations at Work. Fifth Edition. Florida: The Dryden Press.
- Hutchins, G.B. 1991. Introduction to Quality: control assurance, and Management. New York, New York: Macmillan.
- Jones, J. and Mathias, J. 1994. Staff Appraisal Training and Total Quality Management. In Developing Quality Systems in Education. Doherty, G.D. :120-131.
- Jones, S. 1996. Developing a Learning Culture: Empowering People to Deliver Quality. Innovation and Long-term Success. London: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. 1998. Quality in Operations. Blacklick, OH: McGraw-Hill Professional.
- Juran, J.M. and Godfrey, A.,B. 1999. Juran's Quality Handbook. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. and Gryna, F.M. 1993. Quality Planning and Analysis. Third Edition. New York: McGraw-Hill.
- Kanji, G.K. and Yui, H. 1997. Total quality culture. Total Quality Management. 8,6: 417-428.
- Kleiman, L.S. 1997. Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage. St.Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Lashley, C. 2001. Empowerment: HR Strategies for Service Excellence. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Lewis, R.G. and Smith, D.H. 1994. Total Quality in Higher Education. Florida: St.Luice Press.
- Milakovich, M.E. 1995. Improving Service Quali: Achieving High Perfomance in the Public and Private Sectors. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press.
- Nicholls, J. 1993. Customer Value in Four Steps. TQM Magazine. 5,6(December): 49-53.
- Oakland, J.S. 1995. Total Quality Management: The route to improving performance. Second Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.

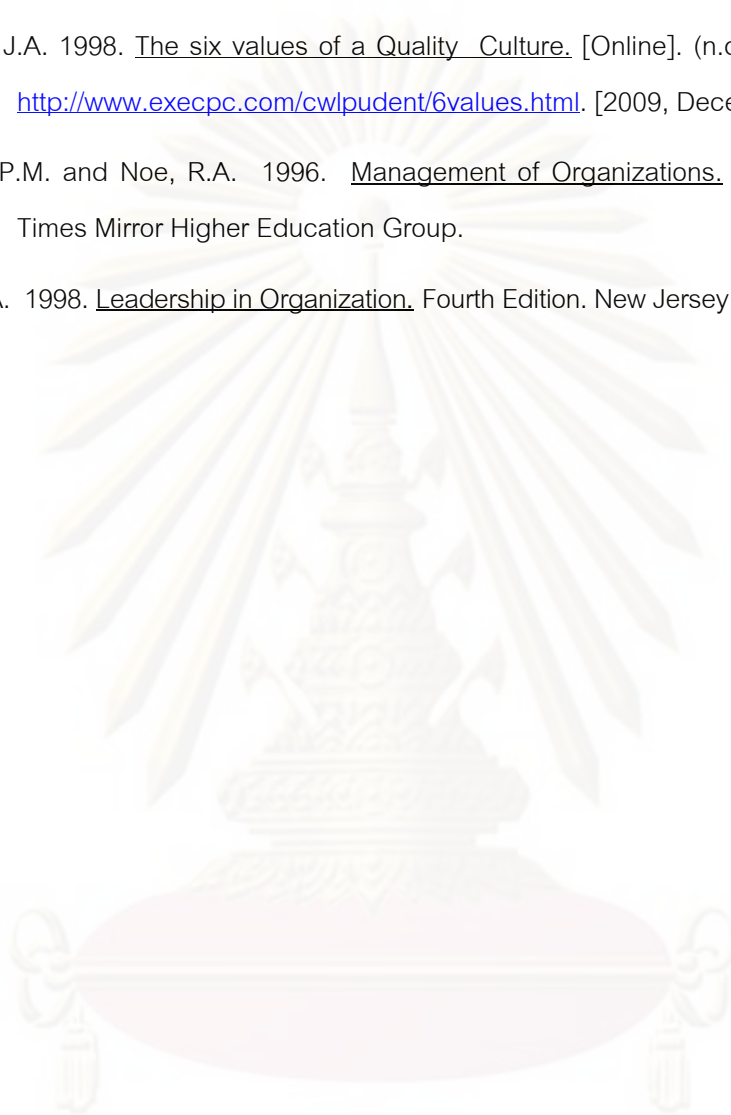
- Oakland, J.S. 2000. Total Quality Management: Text with Cases. Second Edition. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Omachonu, V.K. and Ross, J.E. 1995. Principles of Total Quality. London, England: Kogan Page Limited.
- Pace, R.W., Smith P.C. and Mills G.E. 1991. Human Resource Development: The Field. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Halls.
- Peratec. 1994. Total Quality Management. Second Edition. London: Chapman and Hall.
- Robbins, S.P. 1998. Organization Behavior. Eighth edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sallis, E. 1993. Total Quality Management in Education. London: Kogan Page.
- Schein, E.H. 1992. Organization Culture and Leadership. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stamatis, D.H. 1996. Total Quality Service: Principles, Practices, and Implementation. Delray Beach. Florida: St. Lucie Press.
- Taguchi, G., Elsayed, E.A., and Hsiang, T. 1989. Quality Engineering in Production Systems. Singapore: McGraw-Hill.
- Thomas, B. 1992. Total quality Training: The Quality culture and Quality Trainer. Berkshire, England: McGraw Hill.
- Tower Perrin. 2009. Building a quality-focused culture. [Online]. September. Available from: [http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?country=gbr&webc=HRS/GBR/2008/200805/CaseStudy\\_May08\\_QUALITYFOCUSED\\_CULTURE\\_Manufacturing\\_final.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?country=gbr&webc=HRS/GBR/2008/200805/CaseStudy_May08_QUALITYFOCUSED_CULTURE_Manufacturing_final.pdf). [2009, October 18]
- Tyson and McPartland. 2000. Quality management considerations for implementing SGML. [Online]. (n.d.) Available from: <http://www.infoloom.com/gcaconfs/WEB/paris2000/S05-01.HTM> [2007, October 16]
- Watson, M.A. and Gryna, F.M. 2001. Quality culture in small business: Four case studies. Quality Progress. (January): 41-48.

Williams, R.S. 1998. Performance Management: Perspectives on Employee Performance. Cornwall, England: TJ International.

Woods, J.A. 1998. The six values of a Quality Culture. [Online]. (n.d.) Available from: <http://www.execpc.com/cwlpudent/6values.html>. [2009, December 9]

Wright, P.M. and Noe, R.A. 1996. Management of Organizations. Chicago, Illinois: Times Mirror Higher Education Group.

Yukl G.A. 1998. Leadership in Organization. Fourth Edition. New Jersey : Prentice – Hall.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์  
รองคณบดีฝ่ายแผน งบประมาณ และประกันคุณภาพ  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห  
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษ  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์นาวัน วิยาภรณ์  
รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชุชัย รัตนภิญโญพงษ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม  
และรองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข  
สำเนาหนังสือขอความร่วมมือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศษ ๐๕๑๒.๖ (๒๗๔๗)/๑๘๕

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กทม. ๑๐๓๓๐

๑๙ กันยายน ๒๕๕๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สอบถามข้อมูลโรงเรียนที่ผ่านการประเมินในระดับดีเยี่ยม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)

เนื่องจาก นางสาวมารยาท แซ่อึ้ง นิสิตปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังรวบรวมศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อประกอบการเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ในการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อและจำนวนโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ครั้งที่ ๑ และ ๒ ระดับดีเยี่ยมในปีการศึกษาปัจจุบันเท่าที่มีข้อมูลในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา หรือเขตตรวจราชการแต่ละภูมิภาค

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

โทร. ๐ ๒๒๑๘-๒๔๐๕ โทรสาร. ๐ ๒๒๑๘-๒๔๐๖





ที่ ศธ 0512.6 (2747)/ 132

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

10 มีนาคม 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

เนื่องด้วย นางสาวมารยาท แซ่อึ้ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง “การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรม  
คุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยมี รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ เป็น  
อาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางสาวมารยาท แซ่อึ้ง ได้เก็บ  
รวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

โทร. 0 2218-295 ต่อ 840

โทรสาร. 0 2218-259 ต่อ 841



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การหาค่า IOC ในการตรวจสอบเครื่องมือ

### องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ

ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	รวม (R)	IOC =R/N (N=4)	ร้อยละ
1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และ เป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน	4	1	100
2. ผู้บริหารมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแจ้แจงรายละเอียดการจัดการคุณภาพให้ครู-อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจด้านคุณภาพอยู่เสมอ	4	1	100
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาด ในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ	4	1	100
4. ผู้บริหารสามารถทำให้ครู-อาจารย์มีความมั่นใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ	4	1	100
5. ครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ วางแผนงาน และแก้ปัญหาด้านคุณภาพ	4	1	100
6. ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศทางกายภาพและทางจิตใจที่ดีในการทำงาน	4	1	100
7. ผู้บริหารมีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบ จุดบกพร่องในระบบอย่างต่อเนื่อง หาทางปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ	4	1	100

ดังนั้น ใช้ข้อคำถามทุกข้อโดยไม่มีกรปรับแก้ข้อความ รวมด้านภาวะผู้นำด้านคุณภาพมี 7 ข้อ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 2 การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	รวม (R)	IOC =R/N (N=4)	ร้อยละ
1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน	4	1	100
2. ครู-อาจารย์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานด้านคุณภาพในทิศทางเดียวกัน ตามขั้นตอนการทำงาน ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง และระยะเวลาการทำงานคุณภาพ	4	1	100
3. ทีมงานมีการประชุมงานคุณภาพ ปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่างๆ พิจารณาผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4	1	100
4. ผู้บริหารมีการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ และจูงใจให้ครู-อาจารย์ ร่วมกันทำงานคุณภาพได้เป็นอย่างดี	4	1	100
5. ครู-อาจารย์มีการประสานงานร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายคุณภาพ เผชิญปัญหาาร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมอย่างสร้างสรรค์	4	1	100
6. ครู-อาจารย์ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ	4	1	100
7. ทีมงานมีคำแนะนำเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับพื้นฐาน และกำหนดแนวทางการทำงานอย่างมีคุณภาพ	3	0.75	75
8. ผู้บริหารมีความเชื่อใจและไว้วางใจครู-อาจารย์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ทุกคนมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานคุณภาพ	4	1	100
9. ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ	4	1	100
10. ผู้บริหารและครู-อาจารย์มีการสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารคุณภาพต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง	4	1	100
11. ผู้บริหารมีการวางแผน กระจายงาน ติดตาม กำกับ และประเมินงานคุณภาพได้อย่างเที่ยงธรรม	4	1	100

ปรับแก้ข้อความในข้อ 2 เพิ่มคำว่า “ความ” หน้าคำว่า “รับผิดชอบ”

2. ครู-อาจารย์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานด้านคุณภาพในทิศทางเดียวกัน ตามขั้นตอนการทำงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และระยะเวลาการทำงานคุณภาพ

ปรับแก้ข้อความในข้อ 7 ตัดคำว่า “ทีมงาน” ออก เพิ่มเติมคำว่า “ให้กับทีมงาน” หลังคำว่า “มีคำแนะนำ”

7. ทีมงานมีคำแนะนำให้กับทีมงานเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับพื้นฐาน และกำหนดแนวทางการทำงานอย่างมีคุณภาพ

เพิ่มข้อความอีกข้อเป็นข้อที่ 12

12. ผู้บริหารสร้างความรู้สึที่ดีในการทำงานเป็นทีมกับทีมงานอย่างมีคุณภาพ

ดังนั้น รวมข้อความทั้งหมดด้านการทำงานเป็นทีม มี 12 ข้อ

### องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	รวม (R)	IOC =R/N (N=4)	ร้อยละ
1. ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมด้านคุณภาพของครู-อาจารย์ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนในการฝึกอบรม	4	1	100
2. ผู้บริหารมีการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา กิจกรรม หลักสูตรที่ครู-อาจารย์ต้องได้รับการพัฒนา ตลอดจนวิทยากรในการฝึกอบรม เพื่อให้ครู-อาจารย์สามารถปฏิบัติงานคุณภาพได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	4	1	100
3. ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล	4	1	100
4. ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น	4	1	100
5. ครู-อาจารย์ได้ประเมินหลักสูตร แผนการการศึกษาและฝึกอบรมที่ได้จัดทำขึ้นมีศักยภาพในการสนองตอบต่อนโยบาย แผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การตามที่กำหนดไว้	3	0.75	75

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	รวม (R)	IOC =R/N (N=4)	ร้อยละ
6. ในการจัดการฝึกอบรมผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดประเมินได้	4	1	100
7. มีการจัดการฝึกอบรมด้านคุณภาพผ่านแล้ว มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงพัฒนาครู-อาจารย์อยู่เสมอ	4	1	100
8. ครู-อาจารย์ได้เรียนรู้และฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้ที่ได้จากเข้ารับการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพได้	4	1	100
9. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ	4	1	100

ปรับแก้ข้อความในข้อ 7 ตัดคำว่า “มีการจัดการฝึกอบรมด้านคุณภาพผ่านแล้ว” ออกเพิ่มเติมคำว่า “หลังการฝึกอบรม” หลังคำว่า “อย่างต่อเนื่อง”

7. มีการจัดการฝึกอบรมด้านคุณภาพผ่านแล้วมีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง**หลังการฝึกอบรม**เพื่อปรับปรุงพัฒนาครู-อาจารย์อยู่เสมอ

แบ่งข้อคำถามในข้อ 8 ออกเป็น 2 ข้อ ดังนี้

8. ครู-อาจารย์ได้เรียนรู้และฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

9. ครู-อาจารย์สามารถนำความรู้ที่ได้จากการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพได้

ดังนั้น รวมข้อคำถามทั้งหมดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 10 ข้อ

## องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 4 การมอบอำนาจ

การมอบอำนาจ	รวม (R)	IOC =R/N (N=4)	ร้อยละ
1. ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน	4	1	100
2. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน	4	1	100
3. ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ครู-อาจารย์มีอิสระในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ	4	1	100
4. ผู้บริหารมีการสนับสนุนสารสนเทศและทรัพยากรให้ครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานคุณภาพอย่างเพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ	4	1	100
5. การให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บริหารช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการตัดสินใจของครู-อาจารย์ และหากเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารมีการยอมรับในความผิดพลาดของครู-อาจารย์ ถือว่าเป็นประสบการณ์การเรียนรู้	4	1	100
6. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครู-อาจารย์ในงานที่มีปัญหา	4	1	100
7. ครู-อาจารย์มีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานคุณภาพตามที่ได้รับมอบอำนาจ	4	1	100
8. ครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4	1	100
9. ครู-อาจารย์เข้าใจและเห็นความสำคัญการทำงานให้มีคุณภาพ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	3	0.75	75
10. ผู้บริหารสร้างความรู้สึกให้ครู-อาจารย์มีความผูกพันกับองค์กร และงานที่ได้รับมอบหมาย	4	1	100

ดังนั้น ใช้ข้อคำถามทุกข้อโดยไม่มีการปรับแก้ข้อความ รวมด้านการมอบอำนาจมี

10 ข้อ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 5 การยกย่องและการให้รางวัล

การยกย่องและการให้รางวัล	รวม (R)	IOC =R/N (N=4)	ร้อยละ
1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ	4	1	100
2. ผู้บริหารกำหนดหลักการและวิธีการประเมินผลงานของครูเพื่อการให้รางวัล	4	1	100
3. ผู้บริหารกำหนดผลงานความสำเร็จด้านคุณภาพที่จะนำมาตัดสินยกย่องชมเชยอย่างชัดเจน	4	1	100
4. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจว่าระบบการให้รางวัลคุณภาพภายในโรงเรียนใช้ได้กับทุกกลุ่มงานภายในโรงเรียน	4	1	100
5. ผู้บริหารจัดระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์เรื่องการยกย่องและรางวัลคุณภาพให้ครู-อาจารย์ในโรงเรียนทราบโดยทั่วกัน	4	1	100
6. ครู-อาจารย์มั่นใจว่าการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพมีผลต่อรางวัลและการยกย่องที่จะได้รับ	4	1	100
7. ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน	4	1	100
8. ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร	4	1	100
9. ผู้บริหารมีการให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานหรือรางวัลตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ ทั้งสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และสิ่งที่สัมผัสได้ เช่น การให้ของรางวัล โฉรางวัล หรือหนังสือประกาศเกียรติคุณ	4	1	100

ดังนั้น ใช้ข้อคำถามทุกข้อโดยไม่มีการปรับแก้ข้อความ รวมด้านการยกย่องและการให้รางวัลมี 9 ข้อ



## องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	รวม (R)	IOC =R/N (N=4)	ร้อยละ
1. ผู้บริหารเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น เช่น ทีมงานปรับปรุงคุณภาพ โปรแกรมการฝึกอบรม เป็นต้น	4	1	100
2. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4	1	100
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ	4	1	100
4. ผู้บริหารทบทวนติดตามความก้าวหน้างานคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	4	1	100
5. ผู้บริหารนำกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพิจารณารางวัลและความดีความชอบประจำปี	4	1	100
6. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมดำเนินการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4	1	100
7. การบริหารจัดการเมื่อมีการปรับปรุงคุณภาพเน้นข้อมูล เอกสารหลักฐาน ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นสำคัญ	4	1	100
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู-อาจารย์มีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง	4	1	100
9. ผู้บริหารกำหนดนโยบายที่เน้นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้ครู-อาจารย์ทราบโดยทั่วถึง	4	1	100
10. ผู้บริหารผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ	4	1	100

ดังนั้น ใช้ข้อคำถามทุกข้อโดยไม่มีกรปรับแก้ข้อความ รวมด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมี 10 ข้อ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

**การศึกษากาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล คำตอบที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด

2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู อาจารย์ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพของผู้บริหาร

4. คำจำกัดความที่ใช้ในแบบสอบถามฉบับนี้

**การบริหารวัฒนธรรมคุณภาพ** หมายถึง การบริหารที่มีแบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะรับผิดชอบงานหรือปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภารกิจใด ก็ตาม ทุกคนจะคำนึงถึงหรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดด้วยเสมอ องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมอบอำนาจ การยกย่องและการให้รางวัล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่มสาระ และหัวหน้างานด้านคุณภาพ

**ครู อาจารย์** หมายถึง ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการสอนภายในสถานศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวมารยาท แซ่อึ้ง

นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

## สถานภาพของท่าน

1. ชื่อโรงเรียน \_\_\_\_\_
2. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
3. อายุ
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30 – 39 ปี
<input type="checkbox"/> 40 - 49 ปี	<input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
5. ตำแหน่ง / สถานภาพ
 

<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน	<input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน	
<input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระ	<input type="checkbox"/> หัวหน้างานด้านประกันคุณภาพ	<input type="checkbox"/> ครู อาจารย์
6. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง / สถานภาพ เป็นระยะเวลา (นับรวมปีการศึกษา 2552)
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 3 ปี	<input type="checkbox"/> 3 – 5 ปี
<input type="checkbox"/> 6 – 8 ปี	<input type="checkbox"/> 9 – 11 ปี
<input type="checkbox"/> 12 – 14 ปี	<input type="checkbox"/> 15 – 17 ปี
<input type="checkbox"/> 18 – 20 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี
7. ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 – 9 ปี	<input type="checkbox"/> 10 – 14 ปี
<input type="checkbox"/> 15 – 19 ปี	<input type="checkbox"/> 20 – 24 ปี	<input type="checkbox"/> 25 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียดแล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น  
เกี่ยวกับการปฏิบัติหรือพฤติกรรมในองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพภายในโรงเรียนของท่าน

เกณฑ์ของคะแนนระดับความคิดเห็น กำหนดดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับน้อยมาก

**องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 1 ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ**

ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จูงใจ กระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์การ

ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน					
2. ผู้บริหารมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ชี้แจงรายละเอียดการจัดการคุณภาพให้ครู-อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจด้านคุณภาพอยู่เสมอ					
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ					
4. ผู้บริหารสามารถทำให้ครู-อาจารย์มีความมั่นใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ					
5. ครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ วางแผนงานและแก้ปัญหาด้านคุณภาพ					
6. ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศทางกายภาพและทางจิตใจที่ดีในการทำงาน					
7. ผู้บริหารมีการค้นหาสาเหตุและการติดตามตรวจสอบจุดบกพร่องในระบบอย่างต่อเนื่อง หาทางปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ					

### องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 2 การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ร่วมมือกัน ร่วมคิดร่วมทำ ประสานงานกัน มีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรอยู่เสมอ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา

การทำงานเป็นทีม	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน					
2. ครู-อาจารย์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานด้านคุณภาพในทิศทางเดียวกัน ตามขั้นตอนการทำงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และระยะเวลาการทำงานคุณภาพ					
3. ทีมงานมีการประชุมงานคุณภาพ ปรีกษาหารือกันในรูปแบบต่างๆ พิจารณาผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
4. ผู้บริหารมีการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ และจูงใจให้ครู-อาจารย์ร่วมกันทำงานคุณภาพได้เป็นอย่างดี					
5. ครู-อาจารย์มีการประสานงานร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายคุณภาพ เคารพปัญหาหารือกัน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมอย่างสร้างสรรค์					
6. ครู-อาจารย์ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ					
7. มีคำแนะนำให้กับทีมงานเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับพื้นฐาน และกำหนดแนวทางการทำงานอย่างมีคุณภาพ					
8. ผู้บริหารมีความเชื่อใจและไว้วางใจครู-อาจารย์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ทุกคนมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานคุณภาพ					
9. ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ					
10. ผู้บริหารและครู-อาจารย์มีการสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารคุณภาพต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง					
11. ผู้บริหารมีการวางแผน กระจายงาน ติดตาม กำกับ และประเมินงานคุณภาพได้อย่างเที่ยงธรรม					
12. ผู้บริหารสร้างความรู้สึที่ดีในการทำงานเป็นทีมกับทีมงานอย่างมีคุณภาพ					

### องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารเตรียมงาน ดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมด้านคุณภาพของครู-อาจารย์ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนในการฝึกอบรม					
2. ผู้บริหารมีการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา กิจกรรม หลักสูตรที่ครู-อาจารย์ต้องได้รับการพัฒนา ตลอดจนวิทยากรในการฝึกอบรม เพื่อให้ครู-อาจารย์สามารถปฏิบัติงานคุณภาพได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
3. ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล					
4. ผู้บริหารมีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น					
5. ครู-อาจารย์ได้ประเมินหลักสูตร แผนการการศึกษาและฝึกอบรมที่ได้จัดทำขึ้นว่ามีศักยภาพในการสนองตอบต่อนโยบาย แผนกลยุทธ์ และการพัฒนางานคุณภาพตามที่กำหนดไว้					
6. ในการจัดการฝึกอบรมผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดประเมินได้					
7. มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลังผ่านการฝึกอบรม					
8. ครู-อาจารย์ได้เรียนรู้และฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
9. ครู-อาจารย์สามารถนำความรู้ที่ได้จากการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพได้					
10. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ					

#### องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 4 การมอบอำนาจ

การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีอิสรภาพในการควบคุมปกครองและพัฒนาตนเอง เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นในคุณภาพของแต่ละบุคคล สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

การมอบอำนาจ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพอย่างชัดเจน					
2. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานงานที่ครู-อาจารย์ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน					
3. ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ครู-อาจารย์มีอิสระในการ ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ					
4. ผู้บริหารมีการสนับสนุนสารสนเทศและทรัพยากรให้ครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานคุณภาพอย่างเพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ					
5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback)ของผู้บริหารช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ให้มีคุณภาพมากขึ้น					
6. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครู-อาจารย์ในงานที่มีปัญหา					
7. ครู-อาจารย์มีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานคุณภาพตามที่ได้รับมอบอำนาจ					
8. ครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
9. ครู-อาจารย์เข้าใจและเห็นความสำคัญการทำงานให้มีคุณภาพและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
10. ผู้บริหารสร้างความรู้สึกให้ครู-อาจารย์มีความผูกพันกับองค์การและงานที่ได้รับมอบหมาย					

### องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 5 การยกย่องและการให้รางวัล

การยกย่องและการให้รางวัล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงว่าเห็นคุณค่าของบุคลากรโดยมอบสิ่งพิเศษให้ ทั้งที่สัมผัสได้ เช่น เงิน สิ่งของ และสัมผัสไม่ได้ เช่น การยกย่องชมเชย การสรรเสริญ แก่บุคลากรที่ได้รับการยอมรับ ในประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพยายาม และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่สมควรได้รับ อย่างเต็มที่และในที่ส่วนรวม เพื่อตอบแทน สร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจของบุคลากร

การยกย่องและการให้รางวัล	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ					
2. ผู้บริหารกำหนดหลักการและวิธีการประเมินผลงานของครูเพื่อการให้รางวัล					
3. ผู้บริหารกำหนดผลงานความสำเร็จด้านคุณภาพที่จะนำมาตัดสินยกย่องชมเชยอย่างชัดเจน					
4. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจว่าระบบการให้รางวัลคุณภาพภายในโรงเรียนใช้ได้กับทุกกลุ่มงานภายในโรงเรียน					
5. ผู้บริหารจัดระบบสื่อสารประชาสัมพันธ์เรื่องการยกย่องและรางวัลคุณภาพให้ครู-อาจารย์ในโรงเรียนทราบโดยทั่วกัน					
6. ครู-อาจารย์มั่นใจว่าการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพมีผลต่อรางวัลและการยกย่องที่จะได้รับ					
7. ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่องมีความภูมิใจในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน					
8. ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร					
9. การพิจารณาความดีความชอบหรือผลตอบแทนการปฏิบัติงานขึ้นกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ					



**องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพข้อที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นในการแก้ไขเปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้นไปอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น					
2. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ					
4. ผู้บริหารทบทวนติดตามความก้าวหน้างานคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ					
5. ผู้บริหารนำกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพิจารณารางวัลและความดีความชอบประจำปี					
6. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมดำเนินการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
7. การบริหารจัดการเมื่อมีการปรับปรุงคุณภาพเน้นข้อมูล เอกสารหลักฐาน ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นสำคัญ					
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู-อาจารย์มีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง					
9. ผู้บริหารกำหนดนโยบายที่เน้นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้ครู-อาจารย์ทราบโดยทั่วถึง					
10. ผู้บริหารผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมใน การปรับปรุงภายใน กลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่างๆ					

๙๙๙๙๙๙๙๙๙๙ ขอพระคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลามาให้ข้อมูล ๙๙๙๙๙๙๙๙๙๙



ภาคผนวก ง  
รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู-อาจารย์ ภายในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล  
ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ  
การศึกษา (สมศ.) ครั้งที่ 2 พ.ศ.2549 – 2553 ในระดับคุณภาพดีมากและระดับดีขึ้นไป  
ทุกมาตรฐาน ขนาดใหญ่พิเศษ และอยู่ในเมือง จำนวน 44 โรงเรียน

- |  |  |
|--|--|
| 1. โรงเรียนสายน้ำผึ้งในพระอุมถัมภ์ฯ      | 23. โรงเรียนเศรษฐบุตรบ้ำเพ็ญ                         |
| 2. โรงเรียนราชวินิต มัธยม                | 24. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง               |
| 3. โรงเรียนโยธินบูรณะ                    | 25. โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า                      |
| 4. โรงเรียนราชันนทาจารย์สามเสนวิทยาลัย 2 | 26. โรงเรียนสตรีวิทยา 2                              |
| 5. โรงเรียนสตรีวัดมหาพฤฒาราม             | 27. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา               |
| 6. โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย               | 28. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)              |
| 7. โรงเรียนวชิรธรรมาสถิต                 | 29. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ                  |
| 8. โรงเรียนสตรีวิทยา                     | 30. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า |
| 9. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย             | 31. โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก                          |
| 10. โรงเรียนเบญจมราชาลัย                 | 32. โรงเรียนวัดราชโอรส                               |
| 11. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย          | 33. โรงเรียนโพธิสารพิทยากร                           |
| 12. โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง              | 34. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล       |
| 13. โรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม              | 35. โรงเรียนศึกษานารี                                |
| 14. โรงเรียนวัดสุทธิวราราม               | 36. โรงเรียนสตรีวัดอัสสรรสวรรค์                      |
| 15. โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย             | 37. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา                            |
| 16. โรงเรียนสายปัญญา                     | 38. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย                           |
| 17. โรงเรียนเทพศิรินทร์                  | 39. โรงเรียนราชินีบูรณะ                              |
| 18. โรงเรียนหอวัง                        | 40. โรงเรียนสตรีรัตนบุรี                             |
| 19. โรงเรียนสีกัน (วัฒนารักษ์อุปถัมภ์)   | 41. โรงเรียนปทุมวิไล                                 |
| 20. โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง           | 42. โรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี                    |
| 21. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์สิงหเสนี) 2 | 43. โรงเรียนสมุทรปราการ                              |
| 22. โรงเรียนราชดำริ                      | 44. โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ                           |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวมารยาท แซ่ฮึ้ง เกิดวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2524 ที่โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน เป็นบุตรคนที่ 3 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขามัธยมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2545 เมื่อสำเร็จการศึกษาได้เป็นผู้ช่วยวิจัยโครงการสร้างความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษาในประเทศไทย (SEET) ปีการศึกษา 2547 เป็นอาจารย์โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม ปีการศึกษา 2549 เข้าศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย