

แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก

STRATEGIC PLAN FOR DEVELOPING QUALITY CULTURE IN
VOCATIONAL COLLEGES IN THE EASTERN REGION OF THAILAND
UNDER THE OFFICE OF VOCATIONAL EDUCATION COMMISSION



วิทยาลัยเทคโนโลยีและพัฒนาระบบงานของอาชีวศึกษาตามหลักสุทธาปริยาศาสตร์ภายใต้ตราพระบรมราชูปถัมภ์

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถานศึกษาเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2551

KMITL-2008-ED-D-211-420

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก

STRATEGIC PLAN FOR DEVELOPING QUALITY CULTURE IN
VOCATIONAL COLLEGES IN THE EASTERN REGION OF THAILAND
UNDER THE OFFICE OF VOCATIONAL EDUCATION COMMISSION



เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..... 87076
วัน,เดือน,ปี..... 30 ส.ค. 2552

.b. 1203065x
.i.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ.2551

KMITL-2008-ED-D-211-420

**STRATEGIC PLAN FOR DEVELOPING QUALITY CULTURE IN
VOCATIONAL COLLEGES IN THE EASTERN REGION OF THAILAND
UNDER THE OFFICE OF VOCATIONAL EDUCATION COMMISSION**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN VOCATIONAL EDUCATION ADMINISTRATION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2008

KMITL-2008-ED-D-211-420



COPYRIGHT 2008

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

สำนักบริหารวิชาการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก
Strategic Plan for Developing Quality Culture in Vocational Colleges in the
Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education
Commission

ชื่อนักศึกษา นางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์
รหัสประจำตัว 47068102
ปริญญา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารอาชีวศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช
ดร.ณรงค์ พิมสาร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
รศ.ดร.รวีวรรณ	ชินะตระกูล	
รศ.ดร.พรรณี	ลีกิจวัฒน์	
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	
ผศ.ดร.ฉันทนา	วิริยเวชกุล	
ดร.ศิริพรรณ	ชุมนุช	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 14 สิงหาคม 2551 เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องเรียนปริญญาเอก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สำนักบริหารวิชาการรับรองแล้ว

(รศ.ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล)

ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ

วันที่.....๒.....เดือน.....กุมภาพันธ์.....พ.ศ. ๒๕๕๑.....

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ภาคตะวันออก

นักศึกษา

นางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์

รหัสประจำตัว

47068102

ปริญญา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิต

สาขาวิชา

การบริหารอาชีวศึกษา

พ.ศ.

2551

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณี ลิกิจวัฒน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ดร. ศิริพรรณ ชุมชุม

ดร. ณรงค์ พิมสาร

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก และเพื่อประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก โดยกระบวนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และขั้นตอนที่ 3 ประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหาร และครู ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ในปีการศึกษา 2549

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วยแบบสอบถาม 4 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ 0.50 – 0.89 และ มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9921 ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก และ ฉบับที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินแผนกลยุทธ์

เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบเฉียง (Oblique Rotation) ด้วยวิธีโควาริมิน (Covarimin Rotation) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ใช้กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi-Attribute Consensus Reaching) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อมูลในเชิงคุณภาพ และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ใช้สถิติค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 88 ตัวแปร คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การกระจายอำนาจ 5) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร 6) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ และ 9) การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ สามารถอธิบายวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 72.413

2. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 2) วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ 3) พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 5 พันธกิจ 4) เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 8 เป้าหมาย และ 5) กลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์สร้างความเติบโต ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 9 กลยุทธ์ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 7 กลยุทธ์ กลยุทธ์พลิกฟื้น ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์ตัดทอน ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 10 กลยุทธ์

3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ มีความคิดเห็นว่า โดยภาพรวมของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครบถ้วนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$)

Thesis Title	Strategic Plan for Developing Quality Culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission
Student	Miss Pariyaporn Tungkunan
Student ID.	47068102
Degree	Doctor of Philosophy
Program	Vocational Education Administration
Year	2008
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Punnee Leekitchwatana
Thesis Co-advisor	Dr. Siripan Choomnoom Dr. Narong Pimsarn

ABSTRACT

The purposes of this study were to analyze the factors of the quality culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission, to develop the strategic plan for developing the quality culture and to assess the strategic plan for developing the quality culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission. The research methodology was divided into three stages. Firstly, the analysis of the factors of the quality culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission. Secondly, the strategic plan for developing the quality culture was developed. Finally, the developed strategic plan for developing the quality culture was assessed. The sampling groups were the executives and the teachers of thirty seven in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission, academic year 2006.

The research instrument used for collecting data were four questionnaires. The first questionnaire concerned the factors of the quality culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission. It had the discrimination at 0.50 – 0.89 and the alpha coefficient of all parts of the questionnaire was 0.992. The second questionnaire concerned the outline of strategic plan for developing the quality culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational

Education Commission. The third questionnaire concerned the opinion of expert about the strategic plan for developing the quality culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission. And the fourth questionnaire concerned the assessment of the strategic plan for developing the quality culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission by the opinions of the directors and vice directors. The data analysis for analysing the factors of quality culture was analyzed by the Exploratory Factor Analysis (EFA) with the principal component analysis and the oblique rotation by covarimin. The data analysis for developing the strategic plan for developing the quality culture by the content analysis method. The qualitative data of the Multi-Attribute Consensus Reaching (MACR) method was analyzed by the content analysis method and the quantitative data was analyzed by the statistical analysis method. And the data analysis for assessment the strategic plan for developing the quality culture by mean and standard deviation.

The results revealed that:

1. The quality culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission was categorized into nine factors with eighty eight variables, i.e., manager leadership, management by fact, strategic plan, decentralization, continuous self-development, organizational commitment, working team, customer care and continuous improvement. The nine factors could describe the variances of quality culture at 72.413 %.

2. The strategic plan for developing the quality culture composed of organization environment, vision of strategic plan for developing quality culture, five missions of strategic plan for developing quality culture, eight goals of strategic plan for developing quality culture and four categories of strategies of strategic plan for developing quality culture. i.e., aggressive strategy composed of 9 substrategies, stability strategy composed of 7 substrategies, turn around strategy composed of 5 substrategies, and retrenchment strategy composed of 10 substrategies

3. The opinions of directors and vice-directors of Planning Department in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission towards the strategic plan for developing the quality culture was at the high utility, high feasibility, high propriety and high accuracy ($\bar{x} = 4.03$).

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ โดยการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจสอบ ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างค้ำจึ่งจาก รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช และ ดร.ณรงค์ พิมสาร อาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

การศึกษาในระดับคุุณภัณฑิตครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับทุนอุดหนุนการศึกษาตามโครงการ พัฒนาอาจารย์ สาขาขาดแคลน จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำให้ผู้วิจัยมีโอกาส เรียนรู้และสามารถศึกษาในระดับคุุณภัณฑิตได้จนจบตามหลักสูตร ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็น อย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.วิจิตร ธีระตระกูล ผศ.ฉันทนา วิริยเวชกุล และ ผศ. ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดจนแนวคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาแก่ฉัน และเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบ ความสำเร็จ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพ และทำให้การจัดประชุมอภิปราย สำเร็จเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณาจารย์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้อบรมที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ บาทหลวง ดร. ลือชัย จันทร์ไพบู่ ผู้จุดประกายความคิด และให้คำแนะนำ ในการเข้าศึกษาในระดับคุุณภัณฑิต ที่ยี่สิบสี่ขอขอบพระคุณ คุณแม่ฉัตรดี ตั้งคุณานันต์ คุณพ่อ สรวง แซ่ดี คุณบัณฑิต คงประเสริฐ อ.ชยธร ตั้งคุณานันต์ อ.กาญจนา บุญภักดิ์ และเพื่อน น.ศ ระดับคุุณภัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษารุ่น 3 ที่ให้กำลังใจ สนับสนุน และช่วยเหลือ ทุกด้านตลอดมา

ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	XIV
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
2.1 การจัดการอาชีวศึกษาในประเทศไทย.....	21
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ.....	24
2.3 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ.....	29
2.3.1 การวางแผนกลยุทธ์.....	38
2.3.2 การทำงานเป็นทีม.....	42
2.3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	52
2.3.4 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร.....	62
2.3.5 การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง.....	75
2.3.6 การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน.....	82
2.3.7 การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ.....	93
2.3.8 การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา.....	100
2.3.9 การกระจายอำนาจ.....	105
2.4 การวางแผนกลยุทธ์.....	111

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	121
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	130
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเพื่อให้ได้องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ.....	130
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	
ภาคตะวันออก	
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกระบวนการและแผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรม.....	134
คุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	
ภาคตะวันออก	
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกระบวนการและแผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรม.....	139
คุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	
ภาคตะวันออก	
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	143
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	235
บรรณานุกรม.....	269
ภาคผนวก.....	284
ภาคผนวก ก หนังสือราชการ.....	285
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	293
ภาคผนวก ค จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	297
ภาคผนวก ง การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	300
ภาคผนวก จ ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	307
ภาคผนวก ฉ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา.....	351
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก	
ประวัติผู้เขียน.....	374

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารคุณภาพ.....84
2.2	สรุปความแตกต่างของสารสนเทศในระดับบริหารทั้ง 3 ระดับ.....89
2.3	แสดงคุณสมบัติของสารสนเทศที่มีประโยชน์.....90
2.4	แสดงระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีผลต่อองค์กร.....102
2.5	สถานการณ์สี่แบบและตำแหน่งขององค์กร.....118
4.1	แสดงข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....144
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....147 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวม
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....149 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....151 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะผู้นำของผู้บริหาร
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....153 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะผู้นำของผู้บริหาร
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....157 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะผู้นำของผู้บริหาร
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....159 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะผู้นำของผู้บริหาร

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....162 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบด้านการดำเนินงานโดยใช้ ข้อมูลเป็นฐาน
4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....164 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบด้านการยึดประโยชน์ของ ผู้รับบริการ
4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....166 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบด้านการส่งเสริมบุคลากรให้ เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา
4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....169 ผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ
4.12	แสดงค่า Commutability ของการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของ.....174 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4.13	แสดงค่า Eigenvalues ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความ.....176 แปรปรวนสะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4.14	แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์.....178 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”
4.15	แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์.....179 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน”

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.16	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์..... องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก องค์ประกอบที่ 3 “การวางแผนกลยุทธ์”	181
4.17	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์..... องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”	182
4.18	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์..... องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของ บุคลากร”	183
4.19	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์..... องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก องค์ประกอบที่ 6 “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความ ผูกพันต่อสถานศึกษา”	184
4.20	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์..... องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก องค์ประกอบที่ 7 “การทำงานเป็นทีม”	185
4.21	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์..... องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก องค์ประกอบที่ 8 “การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ”	186
4.22	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์..... องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก องค์ประกอบที่ 9 “การปรับปรุงการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง”	187
4.23	สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพก่อน..... การวิเคราะห์ข้อมูลกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูล	188
4.24	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็น “จุดแข็งและ..... จุดอ่อน” ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก	191

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.25	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็น “โอกาสและ.....196 อุปสรรค” ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาค ตะวันออก
4.26	ผลการคัดเลือกตัวแปรจากการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ.....204 มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 4 ประเภท
4.27	แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าคะแนนสูงสุด ค่าคะแนนต่ำสุด และค่าพิสัย ตามความ.....216 คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ของการประชุมอภิปราย (MACR)
4.28	แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าคะแนนสูงสุด ค่าคะแนนต่ำสุด ค่าพิสัย และค่าน้ำหนัก.....219 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ของการประชุมอภิปราย (MACR)
4.29	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....222 ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ต่อแผน กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ในภาพรวม
4.30	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....224 ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ต่อแผน กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก มาตรฐานด้านความเป็นประ โยชน์
4.31	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....226 ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ต่อแผน กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก มาตรฐานด้านความเป็นไปได้
4.32	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....228 ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ต่อแผน กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก มาตรฐานด้านความเหมาะสม
4.33	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ.....230 ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ต่อแผน กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.34	แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม.....232
	ของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ที่มีต่อ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง
ค1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของ.....299
	วัฒนธรรมคุณภาพ จำแนกตามสถานศึกษา
ง1	แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม.....302
ง2	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหา กับแบบสอบถามที่ใช้.....304
	ในการวิจัย
จ1	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรที่ X1-X88 กับ.....308
	ตัวแปรที่ X1-X88
จ2	แสดงผลการวิเคราะห์ประเด็นพิจารณาวิสัยทัศน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ.....333
	ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 5 ประเด็น
จ3	แสดงผลการวิเคราะห์ประเด็นพิจารณาพันธกิจในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ.....336
	ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 3 ประเด็น
จ4	แสดงผลการวิเคราะห์ประเด็นพิจารณาเป้าหมายในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ.....339
	ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 5 ประเด็น
จ5	แสดงผลการประเมินสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ของสถานศึกษา โดยจับคู่.....341
	จุดแข็ง-โอกาส (SO) และกำหนดกลยุทธ์สร้างความเติบโตเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม คุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง
จ6	แสดงผลการประเมินสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ของสถานศึกษา โดยจับคู่.....343
	จุดแข็ง-อุปสรรค (ST) และกำหนดกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพเพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาค ตะวันออกเฉียง
จ7	แสดงผลการประเมินสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ของสถานศึกษา โดยจับคู่.....345
	จุดอ่อน-โอกาส (WO) และกำหนดกลยุทธ์พลิกฟื้น เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม คุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
จ8	แสดงผลการประเมินสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ของสถานศึกษา โดยจับคู่.....347
	จุดอ่อน-อุปสรรค (WT) และกำหนดกลยุทธ์ตัดทอนเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ
	ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ.....	14
2.1	ผลของการดำเนินการวัฒนธรรมคุณภาพ.....	29
2.2	วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ.....	54
2.3	รูปแบบการเรียนรู้แบบ ELT (Experiential Learning Theory)	68
2.4	รูปแบบการบริหารคุณภาพตามวงจรเดมมิง.....	78
2.5	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลและสารสนเทศ.....	86
2.6	โครงสร้างของระบบสารสนเทศ.....	87
2.7	ความสัมพันธ์ระหว่างระดับตำแหน่งงานกับระดับการใช้สารสนเทศ.....	88
2.8	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ของ Certo and Peter	113
2.9	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	114
2.10	การกำหนดตำแหน่งขององค์กร.....	117
2.11	สถานการณ์ 4 รูปแบบ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์.....	119
3.1	สถานการณ์ 4 รูปแบบ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์.....	136
3.2	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	142
4.1	ร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน... คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	215
4.2	แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน... คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	234

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้อิทธิพลและผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ และระบบเศรษฐกิจทุนนิยมเสรี ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ทั้งในด้านการเมือง การค้าโลก ระบบทุนและระบบการเงิน ระหว่างประเทศ ความเคลื่อนไหวของแรงงานข้ามชาติ การคมนาคมและการสื่อสาร โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (เกษม วัฒนชัย, 2545 : 1) การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเป็นความจำเป็นที่ประเทศต่าง ๆ ต้องพัฒนาทุกภาคส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาาระบบการศึกษา ซึ่งเป็นระบบที่มนุษย์นำมาใช้เพื่อการถ่ายทอดวัฒนธรรม ปรับปรุงวัฒนธรรม สนองความต้องการ และช่วยแก้ปัญหาสังคมในด้านต่าง ๆ จากความสำคัญของระบบการศึกษาระดับสูง ได้วางการศึกษามีความสัมพันธ์กับสังคมอย่างแยกไม่ออก ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน (ธีรารัง บัวศรี, 2542 : 56) ดังนั้น การศึกษาจึงต้องรับผิดชอบต่อสังคม สร้างความรู้ที่เท่าทัน รวมทั้งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ประเทศได้ประโยชน์และไม่เสียเปรียบ (เกษม วัฒนชัย, 2545 : 1-6) และเพื่อให้การพัฒนาประเทศเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge –Based Society) (พันธุศักดิ์ พลสารมัย, 2549 : 1)

ความมุ่งหวังของสังคมก็ต้องทำให้สถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) ด้วยควรผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสังคม (ภาณุวัฒน์ สุริยฉัตร . 2550 : 1) เพื่อให้สังคมเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge –Based Society) ด้วยข้อเรียกร้องของสังคมด้านการศึกษาจึงเป็นเหตุให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาได้ตระหนักว่าไม่สามารถทำอะไรตามใจชอบอีกต่อไป อีกทั้งในโลกของการแข่งขันปัจจุบันและอนาคตที่มีแนวโน้มจะเพิ่มสูงมากขึ้นนั้น ย้ำให้เห็นว่าการจัดการศึกษาต้องให้ความสนใจกับความต้องการของผู้เรียน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กรนั้น ๆ (บริษัท อาซิมูธ จำกัด, 2549) การปรับมุมมองใหม่ของการจัดการศึกษา จึงควรมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเพื่อรักษาตลาดไว้ให้ได้ ซึ่งจุดเน้นเรื่องคุณภาพที่การจัดการศึกษาควรตระหนักถึงมี 2 มิติ คือ 1) มิติด้านคุณภาพที่ต้องมี (Must-Be Quality) ซึ่งคุณภาพที่ต้องมีนั้นเป็นระดับขั้นต่ำที่ต้องทำให้เกิดขึ้น เพราะหากไม่มีคุณภาพในส่วนนี้แล้ว จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจเป็นอย่างสูง แต่การมีคุณภาพในส่วนนี้จะยังไม่ก่อให้เกิดความชื่นชมจากผู้รับผลงาน และ 2) มิติด้านคุณภาพที่ประทับใจ (Attractive Quality) คุณภาพที่ประทับใจเป็นคุณภาพอีกระดับหนึ่งที่สูงเหนือกว่าคุณภาพที่ต้องมี ถ้าหากจัดให้มีขึ้นจะทำให้ลูกค้าเกิดความชื่นชม ประทับใจ ผู้คนที่จะ

มาใช้บริการต่อ ให้คำชมเชยซึ่งจะเป็นกำลังใจหล่อเลี้ยงคนทำงานให้ดียิ่งขึ้น (Noriaki Kano อ้างใน วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา. 2549) อย่างไรก็ตามไม่มีสิ่งใดที่จะหลีกเลี่ยงวิกฤตจักรแห่งคุณภาพไปได้ คุณภาพครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างอย่างสิ้นเชิง คุณภาพเป็นบันไดสู่ความสำเร็จขององค์กรและบุคลากร อีกทั้งจะนำไปสู่กระบวนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (ตุลาการ (นามแฝง). 2545 : 96-101) ในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพทั้ง 2 มิติ นั้น จะต้องอาศัยหลักการสำคัญ 3 ข้อ คือ 1) ความพยายามที่มีจุดมุ่งหมายอย่างต่อเนื่อง 2) วิธีปฏิบัติเชิงรุก และ 3) การจัดการด้านจริยธรรมและวัฒนธรรม (Dean . 2006)

การดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพนั้นมีสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง นั่นคือวัฒนธรรม (Porter et. al. 1975 : 489-490) เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้สังคมดำรงอยู่ได้ และสร้างความเป็นปึกแผ่นให้สังคม โดยการสืบทอดต่อกันมา (ธีรารัง บัวศรี. 2542 : 58) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของแต่ละบุคคล เป็นแนวทางของบุคคลในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงาน ทำให้สังคมเป็นระบบมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยจำแนกปรากฏการณ์ต่างๆ ในสังคมว่า "ถูก" หรือ "ผิด" นอกจากวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อสังคมแล้ว วัฒนธรรมยังเป็นตัวกำหนดคุณค่าของการทำงาน ทำให้ความหมายของการทำงานแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ (ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2535 : 20-26) หากวัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการแก้ไขมากกว่าอุปสรรคทางเทคนิค และอุปสรรคทางกระบวนการ ถึง 100 เท่า อีกทั้งหากไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงขึ้นในองค์กรได้ (อนุจักร หอมรสสุคนธ์. 2548 : 48-52) วัฒนธรรมขององค์กรเป็นพลังที่มองไม่เห็นแต่มีอิทธิพลแฝงไปทั่วทั้งองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรเปรียบเสมือนของเหลวที่หล่อเลี้ยงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้ทำงานสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2548 : 31) วัฒนธรรมมีความเป็นพลวัตร(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 95) ดังนั้นวัฒนธรรมขององค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม และการเติบโตขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป (ทรรสนะ บุญขวัญ. 2548 : 144-145) การเปลี่ยนแปลงเชิงนามธรรมในด้านความรู้ ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเช่นกัน ซึ่งสามารถสัมผัสได้ด้วยความรู้สึก การพบเห็นและความเข้าใจ (พิทยา สาขงู. 2547 : 16-20) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรแม้จะเป็นเรื่องยาก แต่หากต้องการให้องค์กรเจริญขึ้นก็ต้องปรับเปลี่ยน โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องเกิดจากความต้องการที่แท้จริง ดำเนินการด้วยความมุ่งมั่น เป็นแนวคิดร่วมกันของคนในองค์กร โดยบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม อีกทั้งเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน (สุพัตรา สุภาพ. 2545 : 79-81)

วัฒนธรรมนั้นเป็นเรื่องของการคัดสรร และสร้างสรรค์ เพราะวัฒนธรรมมีทั้งส่วนที่ดีต้องสืบสานและพัฒนาต่อ มีทั้งส่วนที่ไม่ดี ต้องขจัดออก และมีทั้งเรื่องที่ต้องสร้างขึ้นใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 95) ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรที่ดีต้องสืบสานและพัฒนาต่อเพื่อสนับสนุนให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน คือความเป็นมาตรฐาน ระบบการจูงใจ ความมุ่งมั่นและความสำนึกที่ดีต่องาน ต่อองค์กร และต่อเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นพลังในการขับเคลื่อนวิธีการดำเนินงานที่ดี ส่วนวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ดีที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานและควรขจัดออกไปคือ การปฏิบัติงานตามใจตนเอง การไม่ก้อยตรงต่อเวลา การไม่ชอบทำงานเป็นกลุ่ม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2547 : 27) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นน้อย และการรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ผู้มีอำนาจหรือผู้ปกครอง (ธนิตย์ สุวรรณเจริญ. 2550 : 7) องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีนั้น ถือได้ว่าเป็นความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กร เป็นสิ่งกำหนดระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไปและยังมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบยั่งยืน (ทรรคนะ บุญขวัญ. 2548 : 120-121) ถึงที่สำคัญคือวัฒนธรรมยังเป็นศูนย์กลางของการเคลื่อนไหวเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (Atkinson and Crouch อ้างใน Freed et. al. 1998 : 50) และวัฒนธรรมที่เข้มแข็งก็คือระบบอย่างไรไม่เป็นทางการที่เฉพาะได้ว่าบุคลากรควรปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้สูญเสียเวลาน้อยที่สุดและตัดสินใจปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดเพื่อผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และความรู้สึกของบุคลากรที่ดีขึ้นเกี่ยวกับงานที่ทำและรักการทำงานหนักอย่างมีมาตรฐานและสัมพันธ์กับค่านิยมของระบบการผลิต (Deal and Kenedy อ้างใน Freed et. al. 1998 : 52) ตัวอย่างของวัฒนธรรมที่ดี ที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จนั้น สามารถพิจารณาได้จากวัฒนธรรมการทำงานของคนในประเทศญี่ปุ่น ประเทศญี่ปุ่นนับได้ว่าเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จ และมีความเข้มแข็งในเชิงสังคมและเศรษฐกิจสูงมากประเทศหนึ่ง ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เป็นคุณสมบัติประจำตัวที่น่ายกย่องคือ มีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างถูกต้องตามเป้าหมายโดยให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด มีความเอาใจใส่ต่อความถูกต้องเที่ยงตรงของผลงาน มีความซื่อตรงต่อหน้าที่ และมีความปราณีตในการทำงาน (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. 2531 : 237) อีกทั้งแนวคิดสำคัญของระบบการผลิตของโตโยต้า (Toyota Production System : TPS) ในการสร้างคุณภาพขึ้นในระบบการทำงานที่สามารถเป็นตัวอย่างของวัฒนธรรมที่ดี คือการให้ความใส่ใจในบุคลากร สร้างความท้าทายในการทำงาน พัฒนาให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้แก่บุคลากร (Jeffrey แพลด โดย วิทยา สุหฤทธดำรง. 2548 : 21-37)

จากข้อเรียกร้องของสังคมที่ต้องการให้สถานศึกษาดำเนินการอย่างมีคุณภาพ ผสานกับแนวคิดการจะดำเนินการอย่างมีคุณภาพนั้นต้องการการจัดการด้านวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญที่หล่อเลี้ยงให้การดำเนินการจัดการศึกษาสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเสมือนเสาหลักค้ำจุนในองค์กรแข็งแกร่งมั่นคง มีเอกลักษณ์และเจริญก้าวหน้า (สุพัตรา สุภาพ. 2545 : 79-81) นอกจากนี้วัฒนธรรมยังมีทั้งส่วนที่ต้องสืบสาน พัฒนา ส่วนที่ต้องขจัดออก และส่วนที่ต้องสร้างขึ้นใหม่ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ดังนั้นหากพิจารณาถึงข้อเรียกร้องของสังคมและความสำคัญของวัฒนธรรมสามารถสรุปได้ว่า กระแสของสังคมที่เรียกร้องคุณภาพส่งผลให้สถานศึกษาต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในสถานศึกษา และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพด้วยการสร้างความเชื่อ ค่านิยม และจิตสำนึกด้านคุณภาพ ขึ้นในสถานศึกษา จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาแบบแผนการปฏิบัติงาน ไปสู่ความยั่งยืนและมีทิศทางที่สอดคล้องตอบสนองความต้องการของสังคมได้ วัฒนธรรมที่ดีที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ควรมีการสร้างขึ้นมากกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเอง เพราะวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นเองมักจะมีที่มาจากความกดดัน หรือสืบทอดมาจากวัฒนธรรมของกลุ่มซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นอุปสรรคต่อภารกิจขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นต้องมั่นใจได้ว่าจะสามารถเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายขององค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2548 : 31) ในการดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กรนั้น สามารถดำเนินการโดยเริ่มจากบุคลากรในองค์กรสร้างภาพอนาคตร่วมกันว่าเราต้องการเห็นองค์กรของเราเป็นอย่างไร การที่องค์กรจะเป็นเช่นนั้นได้ต้องดำเนินการอย่างไร ต้องปฏิบัติอย่างไร พร้อมทั้งระบุพฤติกรรมที่จะ ส่งเสริมให้องค์กรดำเนินไปตามภาพอนาคต จึงจำเป็นต้องมีการเปิดตัวและสื่อสารวัฒนธรรมคุณภาพ มีการประเมินวัฒนธรรมคุณภาพ และต่อยอดวัฒนธรรมคุณภาพโดยการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบโดยทั่วถึงกัน (พรามร ศรีपालวิทย์, 2549 : 93-96) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพนั้นต้องมีรากฐานมาจากความต้องการการมีส่วนร่วมและการได้รับความร่วมมืออย่างกว้างขวางของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้งองค์กร เพื่อสร้างปรัชญาและพัฒนาระบบการบริหารใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารต่อเรื่องคุณภาพ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า สร้างและรักษาความมั่นใจของลูกค้าให้มืออยู่อย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญไว้วางใจ และให้การสนับสนุนบุคลากร ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ การกระทำ การนำแนวคิดคุณภาพไปใช้ในทุกระบวนการ การมุ่งเน้นการปรับปรุง การสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร และการทำให้คุณภาพเป็นวิถีทางหลักในการดำเนินงาน (Bunill and Ledolter 1999 : 62) อีกทั้งวัฒนธรรมคุณภาพที่สร้างขึ้นในสถานศึกษายังเป็นสิ่งเชื่อมโยงองค์กรประกอบต่าง ๆ ทุกภาคส่วนของสถานศึกษาให้อยู่ร่วมกัน (Sergioivanni et. al. อังไฉ สุพรรณิ สมานญาติ. 2540 : 59)

ในประเทศไทยการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อ พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวเป็นเครื่องมือทางกฎหมายที่

สำคัญสำหรับการปฏิรูปการศึกษาของประเทศเพื่อมุ่งสู่คุณภาพ จากเนื้อหาในหมวดที่ 1 มาตรา 9 ให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภท และในหมวด 6 มาตรา 47 และ 48 กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษาถือว่าระบบประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาแห่งชาติ. 2547 : 1-45) ซึ่งในความมุ่งหมายของการประกันคุณภาพโดยเนื้อที่นั่นหัวใจสำคัญความสำเร็จของการประกันคุณภาพ ก็คือ การมีวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา ที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาแบบยั่งยืน (ภาณุวัฒน์ สุริยฉัตร. 2550) เนื้อหาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงความตระหนักและใส่ใจในข้อเรียกร้องของสังคม ที่ต้องการได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ จากข้อกำหนดในกฎหมายดังกล่าวสถานศึกษาทุกประเภททั้งภาครัฐและเอกชน จึงมีการดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญคือคุณภาพ เมื่อพิจารณาการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 37 แห่ง ซึ่งตระหนักถึงข้อเรียกร้องของสังคมและด้วยเจตนารับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการนำแนวคิดคุณภาพมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา ด้วยการจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก และจากการศึกษารายงานการประเมินคุณภาพ 37 ฉบับ ในรอบที่ 1 (2544-2548) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 แห่ง โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2550) พบว่าสถานศึกษาทั้ง 37 แห่งแม้มีการนำระบบการประกันคุณภาพภายในมาใช้ในสถานศึกษา แต่ยังไม่พบว่าการดำเนินงานบางส่วนยังต้องการการพัฒนา ซึ่งสาเหตุที่ทำให้การปฏิรูปการศึกษาด้านการดำเนินงานตามแนวทางคุณภาพยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะขาดความต่อเนื่อง และขาดความอดทน (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541 : 80-84) ดังนั้นเพื่อความมุ่งมั่นต่อแนวคิดคุณภาพที่กล่าวถึงได้รับการดำเนินการอยู่ รวมถึงงานบางส่วนที่ยังต้องการการพัฒนา ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 37 แห่ง ได้รับการพัฒนาและยกระดับไปสู่คุณภาพอย่างยั่งยืนด้วยจิตสำนึก ความเชื่อ และค่านิยมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 37 แห่ง ด้วยความเชื่อมั่นว่าการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในสถานศึกษาจะเป็นหนทางสำคัญ ที่จะสนับสนุนให้การศึกษาระดับประเทศได้รับการพัฒนาและยกระดับคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้สังคมได้รับผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามลำดับ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษารุ่นนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษากรอบแนวคิดออกเป็น 2 ส่วน คือ **ส่วนที่หนึ่ง** กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ **ส่วนที่สอง** กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

1.3.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ

ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของสมาคมมหาวิทยาลัยแห่งยุโรป (European Universities Association : EUA) (2003: 13-27) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถาบันประสบความสำเร็จคือ

1. มีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะนำความสำเร็จไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กร
2. มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
3. มีระบบการประเมินผลภายใน โดยการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงข้อผิดพลาดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในสถาบัน
4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ในการบริหารและปฏิบัติตามแนวทางวัฒนธรรมคุณภาพ
5. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

บุคลากรในองค์กรเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่สำคัญ บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กร

6. มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน ผู้เรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กร

7. ให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร โดยผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนงานด้านวิชาการและการจัดการเรียนการสอน

8. มีระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กร

ในงานวิจัยของ Cameron et. al. (1994 : 12-35) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ใน 3 มิติ คือ 1) ปรัชญาคุณภาพ (Quality Philosophy) 2) วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improve Culture) และ 3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โดยในแต่ละมิติประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ปรัชญาคุณภาพ (Quality Philosophy)

1.1 พันธกิจ (Mission)

1.2 มาตรฐาน (Standard)

1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

1.4 การเปิดเผย (Showing)

2. วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improve Culture)

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.2 การเอาใจใส่ลูกค้า (Customer Care)

2.3 การฝึกอบรม (Training)

2.4 การลดขนาดองค์กร (Downsizing)

2.5 การทำงานเป็นกลุ่ม (Group Work)

2.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collect)

3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3.2 การแบ่งปันพันธกิจ (Shared Mission)

3.3 ใส่ใจกับข้อผิดพลาด (On Error)

3.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

จากรายงานของ Freed et. al. (1998 : 6-7) เกี่ยวกับวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในวอชิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมที่สนับสนุนหลักการคุณภาพเพื่อช่วยให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้น ประกอบด้วย

1. ต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลสัมฤทธิ์
2. มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ
3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ
4. บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. การตัดสินใจต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง
6. มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร
7. มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง
8. บุคลากรมีการสนับสนุนผู้นำ

การศึกษายของ Louise Davison แห่งมหาวิทยาลัย Sheffield Hallam (2007) เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่าง Six Sigma กับวัฒนธรรมคุณภาพ ได้นำเสนอองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพใน 9 มิติ คือ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. มีการทำงานเป็นทีม
3. ให้ความสำคัญกับลูกค้า
4. มีระบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง
5. ดำเนินการสร้างพันธมิตร
6. มีการพัฒนานวัตกรรมและส่งเสริมการเรียนรู้
7. มุ่งที่กระบวนการดำเนินงาน
8. บุคลากรมีความซื่อสัตย์และมีความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนั้น Koul (2007 : 184-185) ได้นำเสนอเส้นทางที่จะทำให้การเดินทางสู่วัฒนธรรมคุณภาพในระดับสถาบันบรรลุเป้าหมายต้องประกอบไปด้วย

1. มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน
2. มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน
3. บุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน
4. มีการจัดการในเชิงรุกและทันสมัยด้วยเทคโนโลยี
5. มีการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ
6. มีงบประมาณสนับสนุนด้านอุปกรณ์เพื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. สนับสนุนให้มีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นภายในสถาบัน

จาก 5 แนวคิดที่ศึกษามาข้างต้นนั้น เป็นบริบทขององค์การในต่างประเทศ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดการดำเนินงานคุณภาพสู่ความสำเร็จในบริบทของประเทศไทย โดยศึกษาแนวคิดยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2543: 53-55) โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. การทำงานเป็นทีม
3. การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ
4. การกำหนดผู้รับผิดชอบ
5. การวางแผนและการกำกับดูแล
6. การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง

อีกทั้งได้ศึกษางานวิจัยของ เก้าทนต์ เอื้อวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

1. ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ห่วงเทและจริงจังต่อ การทำงาน 2) ผู้บริหารมีความสนใจใฝ่เรียนรู้และมีความเป็นผู้บริหารเปลี่ยนแปลง 3) การใช้การ บริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิด โอกาสให้บุคลากร ใน โรงเรียนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่เข้มงวดเคร่งครัดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 5) ผู้บริหารมีทักษะ ในการบริหาร

2. ด้านวัฒนธรรมขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ที่ดีของครู มีความรัก โกร่ กลมเกลียวกัน ไม่แบ่งแยก 2) การมีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีความร่วมแรงร่วมใจและ แบ่งปันช่วยเหลือกัน 3) การมีตัวแบบของการเป็นครูที่ดีและปฏิเสธครูที่ขาดความรับผิดชอบ 4) วัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนที่มีลักษณะยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 5) วัฒนธรรมการ ทำงานที่มียอมรับและเห็นคุณค่าของการประเมินเพื่อพัฒนางาน

3. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 1) ครูมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ครูมีความสนใจใฝ่เรียนรู้และทัศนคติที่ดีในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3) ครูเชื่อว่าการประกัน คุณภาพเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน 5) ครูมี ความเอาใจใส่ต่อการเรียนการสอน และ 6) ครูมีความภาคภูมิใจในโรงเรียน

4. ด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการประสานงานภายใน โรงเรียนมีความคล่องตัว และ 2) การมีบุคลากรคณะทำงานหรือฝ่ายที่รับผิดชอบการดำเนินการ ประกันคุณภาพ

5. ด้านสภาพทางกายภาพ ประกอบด้วย 1) ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ใน

การจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน และ 2) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนมีความเป็นระเบียบ สะอาด ร่มรื่นและปลอดภัย

6. ด้านสังคม ประกอบด้วย 1) การที่ชุมชนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 2) ชุมชนให้การสนับสนุนด้านต่างๆ โดยกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการได้บางส่วน

7. ด้านการเมือง ประกอบด้วย 1) การที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานต้นสังกัด กำหนดให้โรงเรียนมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา 2) นโยบายที่ให้โรงเรียนรับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน 3) การที่หน่วยงานต้นสังกัดมีกรณีพิเศษให้ความช่วยเหลือโรงเรียน และ 4) นโยบายปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้มีการพัฒนาบุคลากรและเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การทำงานเป็นทีม
3. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
4. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร
5. การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
6. การดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน
7. การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ
8. การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา
9. การกระจายอำนาจ

1.3.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

จากแนวคิดองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปนำเสนอ ดังกล่าวข้างต้นนั้น กล่าวได้ว่าวัฒนธรรมคุณภาพเป็นวัฒนธรรมที่ดี ซึ่งวัฒนธรรมที่ดีต้องมีการสืบสานและพัฒนาต่อ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 95, ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2547 : 27) และวัฒนธรรมที่ดีควรมีการสร้างขึ้นมาเรื่อยๆ ที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเอง โดยวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นต้องเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายขององค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548 : 31) การดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีขึ้นในองค์กรนั้น เริ่มจากการสร้างภาพอนาคตว่าเราต้องการเห็นองค์กรของเราเป็นอย่างไร การที่องค์กรจะเป็นเช่นนั้นได้ต้องดำเนินการอย่างไร ต้องปฏิบัติอย่างไร พร้อมทั้งระบุพฤติกรรมที่จะส่งเสริมให้องค์กรดำเนินไปตามภาพอนาคต (พรามร ศรีपालวิทย์, 2549 : 93-96) อีกทั้งการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพนั้นต้องมีรากฐานมาจาก

ความต้องการการมีส่วนร่วม ต้องมีการวางแผนเพื่อสร้างปรัชญาและพัฒนาระบบการบริหารใหม่ ๆ และทำให้คุณภาพเป็นวิถีทางหลักในการดำเนินงาน (Bunill and Ledolter 1999 : 62. Sadri and Lees. 2001: Abstract) จากแนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ดีที่ต้องมีการสร้างขึ้น โดยการสร้างวัฒนธรรมที่ดีหรือวัฒนธรรมคุณภาพนั้นต้องมีการวางแผน ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมคุณภาพจะเกิดขึ้นในองค์กรใดได้นั้นจะต้องมีการสร้างขึ้น และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพนั้นจะต้องมีการวางแผนการสร้าง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

Kotler and Murphy (อ้างใน พงษ์พัชรินทร์ พุชวัฒน์ . 2545 : 63) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์กร (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติ (System Design)

Certo and Peter (อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ . 2546 : 18-113) ได้ศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรแต่ละแห่ง และนำเสนอขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่แสดงความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนั้น เช่น “จุดแข็ง-จุดอ่อน (Strength-Weakness)” จากภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค (Opportunities-Threat)” จากภายนอกองค์กร ภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาที่ผ่านมาแล้วและที่จะเป็นไปในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) เป็นการพิจารณาถึง ภารกิจขององค์กร (Organization Mission) โดยเน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Organizational Objectives) อย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง โดยการกำหนดกลยุทธ์ต้องอาศัยเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสม

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการ

ปฏิบัติงานและขั้นตอนต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) มีการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานสอดคล้องกับเกณฑ์ และตัวดัชนีวัดผลที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการประเมินความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมขององค์กร

Maasson & Van Vught (1992) กล่าวว่ากรวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม
2. การประเมินในสถาบัน
3. การประเมินค่านิยม
4. การสร้างแผนหลักเพื่อกำหนดกลยุทธ์

Bovee & other (1993) กล่าวว่ากรวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำมาใช้เป็นกรอบในสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพฯ จะประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ หรือทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรว่า ปัจจัยใดเป็น “จุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strength-Weakness)” ที่องค์กรสามารถแสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และหลีกเลี่ยงหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยการตรวจสอบและประเมินว่าปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กรปัจจัยใดเป็น “โอกาสหรืออุปสรรค (Opportunity-Threat)” ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในทางบวกและทางลบ

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไปให้ถึงด้วยการกำหนด

2.1 วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ (Vision of Strategic Plan for Developing Quality Culture) คือภาพในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็น เพื่อให้การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพประสบความสำเร็จ

2.2 พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

(Mission of Strategic Plan for Developing Quality Culture) คือกิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำเพื่อสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพประสบความสำเร็จ

2.3 เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

(Objectives of Strategic Plan for Developing Quality Culture) คือการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการประเมินสถานการณ์ขององค์กรที่กำลังเผชิญอยู่ใน 4 สถานการณ์ โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนและโอกาสหรืออุปสรรค จากนั้นประเมินสถานการณ์และพิจารณาคัดเลือกตัวแปรที่ได้จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 4 ประเภท คือ

3.1 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-โอกาส (SO)
ผู้วิจัยจะนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอก โดยพิจารณาใช้ “กลยุทธ์สร้างความเติบโต”

3.2 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-อุปสรรค (ST)
ผู้วิจัยจะแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาพิจารณาและใช้ “กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ”

3.3 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-โอกาส (WO)
ผู้วิจัยจะแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร โดยใช้ “กลยุทธ์พลิกฟื้น”

3.4 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-อุปสรรค(WT)
ผู้วิจัยจะแก้ไขหรือลดความเสียหายอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอกโดยใช้ “กลยุทธ์ตัดทอน”

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพ และการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นภาพกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจัดแบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1
“เพื่อวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
อาชีวศึกษาภาคตะวันออก”

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ คือ ผู้บริหาร จำนวน 150 คน และครู จำนวน 2,189 คน รวม 2,339 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 37 แห่ง ในปีการศึกษา 2549

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ คือ ผู้บริหาร และครู ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก โดยใช้เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970 : 608-609) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้ตัวอย่างจำนวน 435 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 108 คน และครู 327 คน ในปีการศึกษา 2549 (ภาคผนวก ก)

ส่วนที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2
”เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัด สำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก”

แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย ดังนี้

ส่วนที่ 2.1 ประชากร ที่ใช้ในการร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ คือ ผู้อำนวยการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก จำนวน 37 แห่ง จำนวน 37 คน ในปีการศึกษา 2549

ส่วนที่ 2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

2.2.1 ประชากร ที่ใช้ในการตรวจสอบแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีผลงานด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษาและการบริหารจัดการคุณภาพ

2.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการตรวจสอบแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีผลงานด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษาและการบริหารจัดการคุณภาพ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ส่วนที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3
“เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก”

3.1 ประชากร ที่ใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม

คุณภาพ คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา จำนวน 74 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 แห่ง ในปีการศึกษา 2549

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม

คุณภาพ คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970 : 608-609) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การทำงานเป็นทีม
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
4. การพัฒนาตนเองอย่างค้ำเอื้อของบุคลากร
5. การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างค้ำเอื้อ
6. การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน
7. การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ
8. การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา
9. การกระจายอำนาจ

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง จิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อ ความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม และทุกกระบวนการของบุคลากรในองค์กรทุกคน โดยมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างค้ำเอื้อเพื่อผลงานที่ดี และคำนึงถึงลูกค้าหรือผู้ที่รับบริการให้ได้รับบริการตรงกับความต้องการเสมอ โดยมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินการให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานทุก ๆ ด้านของสถานศึกษาจะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการวางแผนประกอบด้วย สาระของแผน กระบวนการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และ การกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผน

1.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน วางแผนการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรึกษาหารือกันเพื่อเชื่อมโยงพันธกิจแต่ละพันธกิจของสถาบันเข้าด้วยกัน

1.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารในสถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำ และประสานงานในการวางแผน การดำเนินงาน การติดตาม การประเมินผล และการปรับปรุงการดำเนินงานแก่บุคลากรอย่างจริงจัง ทุ่มเท และต่อเนื่อง อีกทั้งสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในสถาบัน โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม และเป็นแกนหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ เช่น การทำงานวิจัย การเขียนบทความทางวิชาการ และการเขียนตำราวิชาการต่าง ๆ

1.5 การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการประเมินตนเอง เพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงข้อผิดพลาดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.6 การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากระบบการจัดการข้อมูล ทั้งข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงโดยนำไปใช้ประกอบในการตัดสินใจ วางแผน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ หมายถึง การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจกรรมการเรียนการสอน จัดกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และให้ผู้เรียนได้ประเมินวิธีการสอนเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการสอนของครูว่า สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือไม่

1.8 การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ปฏิบัติงานด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความร่วมแรงร่วมใจ แบ่งปันช่วยเหลือกัน

จัดผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความภาคภูมิใจ
ในสถานศึกษา

1.9 การกระจายอำนาจ หมายถึง การที่สถานศึกษามอบอำนาจการตัดสินใจ
ตัดสินใจในการทำงานประจำวันให้แก่บุคลากร และจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่าง ๆ
เพื่อทำหน้าที่ประสานงาน กำกับ ดูแล และพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสนับสนุนให้
บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง วิธิดำเนินการให้มั่นใจได้ว่า จะนำไปสู่ความสำเร็จใน
การวางแผนเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
อาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็น “จุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strength-
Weakness)” และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยการตรวจสอบและประเมิน
ว่าปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรปัจจัยใดเป็น “โอกาสหรืออุปสรรค (Opportunity-Threat)” ที่จะ
ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในทางบวกและทางลบ

2.2 การจัดวางทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่
องค์กรต้องการก้าวไปให้ถึงด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อ
การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ โดย

2.2.1 วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ
หมายถึง ภาพในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็นเพื่อให้การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพประสบ
ความสำเร็จ

2.2.2 พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ
หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำเพื่อสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา
วัฒนธรรมคุณภาพประสบความสำเร็จ

2.2.3 เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ
หมายถึง การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อ
การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การประเมินสถานการณ์ขององค์กรที่กำลัง
เผชิญอยู่ใน 4 สถานการณ์ โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่
เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนและโอกาสหรืออุปสรรค จากนั้นประเมินสถานการณ์และพิจารณาคัดเลือก
ตัวแปร ที่ได้จากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 4
ประเภท คือ

2.3.1 กลยุทธ์สร้างความเติบโต หมายถึง การดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์การ เพื่อตอบสนองสถานการณ์ของสถานศึกษาแบบภายในสถานศึกษามีจุดแข็งและภายนอกสถานศึกษามีโอกาส

2.3.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ หมายถึง การดำเนินงานในรูปแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยต้านอุปสรรคจากภายนอก เพื่อตอบสนองสถานการณ์ของสถานศึกษาแบบภายในสถานศึกษามีจุดแข็งแต่ภายนอกสถานศึกษามีอุปสรรค

2.3.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น หมายถึง การดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร เพื่อตอบสนองสถานการณ์ของสถานศึกษาแบบภายในสถานศึกษามีจุดอ่อนแต่ภายนอกสถานศึกษามีโอกาส

2.3.4 กลยุทธ์ตัดทอน หมายถึง การดำเนินงานในลักษณะพยายามรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดความไม่จำเป็นด้านต่าง ๆ ลง เพื่อตอบสนองสถานการณ์ของสถานศึกษาแบบภายในสถานศึกษามีจุดอ่อนและภายนอกสถานศึกษามีอุปสรรค

3. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แผนการดำเนินการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ที่ได้รับการพิจารณาตัดสินแล้วว่า เป็นวิธีการที่ดีและเหมาะสมที่สุด ในการดำเนินการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง สถานศึกษา 5 ประเภท คือ วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี วิทยาลัยสารพัดช่าง และวิทยาลัยการอาชีพ ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 จังหวัด คือ จังหวัด จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ระยอง ปราจีนบุรี และสระแก้ว จัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 37 วิทยาลัย

5. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัย และ/หรือ รองผู้อำนวยการวิทยาลัย ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากตำรา เอกสาร วารสาร และรายงานการวิจัย ต่าง ๆ ซึ่งได้เรียบเรียงและนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 การจัดการอาชีวศึกษาในประเทศไทย
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ
 - 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพ
 - 2.2.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อมุ่งสู่วัฒนธรรมคุณภาพ
 - 2.2.3 สาเหตุที่ทำให้การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพไม่ประสบความสำเร็จ
 - 2.2.4 ผลจากการดำเนินการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
- 2.3 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ
 - 2.3.1 การวางแผนกลยุทธ์
 - 2.3.2 การดำเนินงานเป็นทีม
 - 2.3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - 2.3.4 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร
 - 2.3.5 การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
 - 2.3.6 การดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน
 - 2.3.7 การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ
 - 2.3.8 การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา
 - 2.3.9 การกระจายอำนาจ
- 2.4 การวางแผนกลยุทธ์
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การจัดการอาชีวศึกษาในประเทศไทย

แนวคิดการอาชีวศึกษาเริ่มอย่างเป็นระบบเมื่อปี พ.ศ. 2441 และในปี พ.ศ.2453 ได้ดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนอาชีวศึกษาแห่งแรก คือ โรงเรียนพาณิชยการที่วัดมหาพฤฒาราม และวัดราชบูรณะ ทิศทางการจัดการอาชีวศึกษาในประเทศไทยมีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยในปี พ.ศ.2479 ได้ปรากฏคำว่า "อาชีวศึกษา" เป็นครั้งแรกในระบบการศึกษาของประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ อาชีวศึกษา ชั้นต้น กลาง และสูง ปี พ.ศ.2481 ได้มีการจัดตั้งกรมวิชาการ มีหน้าที่ดูแลกองอาชีวศึกษา ซึ่งบริหารจัดการด้านโรงเรียนอาชีวศึกษาโดยตรง ในปี พ.ศ.2484 ได้จัดตั้งกรมอาชีวศึกษาขึ้นและแบ่งการอาชีวศึกษาออกเป็น 3 ระดับ คือ มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลายและมัธยมศึกษาชั้นสูง โดยในแต่ละระดับกำหนดเวลาเรียนไม่เกิน 3 ปี ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 ได้มี "พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2523" ได้เกิดหน่วยงานใหม่จากเดิม คือ 1) กองวิทยาลัยเกษตรกรรม 2) กองวิทยาลัยเทคนิค และ 3) กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในปี พ.ศ.2530 ได้มีการจัดตั้ง "วิทยาลัยการอาชีพ" โดยมีเป้าหมายที่จะจัดการศึกษาทุกประเภทวิชาชีพและทุกหลักสูตร ทั้งในและนอกระบบการศึกษา ปี พ.ศ.2535 พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2535 ได้ถูกประกาศใช้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 11 หน่วยงาน โดยเพิ่มสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษาเป็นหน่วยงานอิสระระดับกอง ต่อมาในปี พ.ศ.2540 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) กำหนดอำนาจหน้าที่ให้กรมอาชีวศึกษาจัดและส่งเสริมการศึกษาวิชาชีพในระดับปริญญาตรี อนุปริญญา ประกาศนียบัตรหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรพิเศษ และในวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา ให้จัดตั้งกรมอาชีวศึกษาเดิมเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2550 : 1)

ปัจจุบันการผลิตกำลังคนด้านอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีในประเทศไทย ดำเนินการโดยหลายหน่วยงานในระดับกระทรวง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงาน และกระทรวงอื่นๆ โดยกระทรวงศึกษาธิการเป็นกระทรวงหลักที่รับผิดชอบด้านการอาชีวศึกษาและเทคโนโลยี มีหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(สอศ.) มีสถานศึกษาในสังกัดรวม 404 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2551) กระจายอยู่ทั่วประเทศ และสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ทำหน้าที่ดูแล ส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 331 แห่ง ทั่วประเทศ ในส่วนของสำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา (กรมอาชีวศึกษาเดิม) เป็นหน่วยงานหลักหนึ่งใน 6 หน่วยงานภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นกรม โดยมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) จัดทำข้อเสนอแนวนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ 2) ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ 3) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดงบประมาณ สนับสนุน ทรัพยากร 4) พัฒนาครูและบุคลากรอาชีวศึกษา 5) ส่งเสริมประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและ สถานประกอบการ 6) ติดตามประเมินผล และรายงานผลการจัดการอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน 7) จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ 8) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และดำเนินการตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษามอบหมาย และ 9) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย ภายในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 7 ส่วนงาน ดังนี้ 1) สำนักอำนวยการ 2) สำนักความร่วมมือ 3) สำนักติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา 4) สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา 5) สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา 6) สำนักงานมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ และ 7) สำนักวิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั้ง 404 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551) จัดการเรียนการสอนรวม 3 ระดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และ ประกาศนียบัตรเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) นอกจากนี้ ยังเปิดสอนหลักสูตรระยะสั้น สามารถแบ่งเป็นประเภทวิชาต่าง ๆ ได้ดังนี้ 1) ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม 2) ประเภทวิชาพาณิชยกรรม 3) ประเภทวิชาคหกรรม 4) ประเภทวิชาเกษตรกรรม 5) ประเภทวิชาศิลปกรรม 6) ประเภทวิชาอุตสาหกรรมสิ่งทอ 7) ประเภทวิชาอุตสาหกรรมการประมง และ 8) ประเภทวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ทั้ง 8 ประเภทวิชา มีรูปแบบการเรียนการสอนแตกต่างกันไปหลายรูปแบบตามหลักสูตร อาทิ รูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาตามปกติ รูปแบบทวิภาคีซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ และรูปแบบสะสมหน่วยกิต (บรรณลง ศรีนิล และคณะ, 2548: 15-23)

ทิศทางการจัดการอาชีวศึกษาในประเทศไทย ตามที่ปรากฏในวิสัยทัศน์การอาชีวศึกษานั้น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานไว้ว่า “สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นองค์กรหลักในการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพให้ประชาชนอย่างทั่วถึง ตลอดชีวิต มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และจัดการองค์ความรู้ตรงตามความ

ต้องการของตลาดแรงงานและอาชีพอิสระ สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศ” และเพื่อให้ทิศทางดังกล่าวได้ถูกนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในรูปของพันธกิจ ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา. 2550 : 2)

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพทุกระดับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. สร้างการบริหารและจัดการอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
3. วิจัย สร้างนวัตกรรม พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อการประกอบ

วิชาชีพและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่กล่าวข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตระหนักถึงความสำคัญของหลักการจั ดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ จึงได้ดำเนินการสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 หมวด 1 มาตรา 11- ที่กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำกับดูแลและการให้การรับรองมาตรฐาน สถานศึกษาอาชีวศึกษา อีกทั้งส่งเสริม สนับสนุน กำกับ และดูแลระบบการประกันคุณภาพภายใน ของสถานศึกษาอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2551) อีกทั้งในทางปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษาได้กำหนดให้มีสำนักริชาศึกษาและประเมินผลการอาชีวศึกษา เพื่อติดตาม ประสานงาน ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษา และสำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและ วิชาชีพ เพื่อพัฒนามาตรฐาน พัฒนาระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2551) และในส่วนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ก็ได้ให้ความสำคัญและ กำเนินถึงหลักการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยจัดให้มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีความ หลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่นรูปแบบทวิภาคี รูปแบบการสอนทางไกลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น อีกทั้งยังมีการปรับหลักสูตร โดยบูรณาการระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ ซึ่งได้รับความร่วมมือจาก สถานประกอบการ 8,980 แห่ง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำสิ่งที่เรียนไปปฏิบัติได้จริง และสถานศึกษา ก็ยังมีระบบการประกันคุณภาพตามที่ต้นสังกัดกำหนด อีกทั้งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551: 21-23) จากความตระหนักในหลักการคุณภาพของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าหลักการคุณภาพนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาการ จัดการอาชีวศึกษาในประเทศไทยเป็นอย่างมาก

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพ

การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรม ที่มีต่อองค์การในการปรับปรุงการทำงานและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้องค์การขาดความสามารถในการเผชิญหน้ากับความท้าทายต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ เพราะวัฒนธรรมเป็นตัวสะท้อนว่า องค์การกำลังทำอะไร ทำอย่างไร และมีใครเกี่ยวข้องกับภาระงานนั้น ๆ ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นศูนย์กลางของการเคลื่อนไหวที่ปรับปรุงคุณภาพ (Atkinson and Crouch อ้างใน Freed et.al. 1998 : 50) การดำเนินการพัฒนาและประเมินอย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่ “วัฒนธรรมคุณภาพ” (สำนักประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยศรีประทุม. 2550) การที่องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะนำไปสู่ระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สูงขึ้น โดยวัฒนธรรมที่เข้มแข็งคือระบบอย่างไรไม่เป็นทางการที่ชี้เฉพาะได้ว่า บุคลากรควรปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้สูญเสียเวลาน้อยที่สุดและตัดสินใจปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดเพื่อผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และงานผู้ดีของบุคลากรที่ดีขึ้นเกี่ยวกับงานที่ทำและรักการทำงานหนักอย่างมีมาตรฐานและสัมพันธ์กับค่านิยมของระบบการผลิต (Deal and Kenedy อ้างใน Freed et.al. 1998 : 52) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์การจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของคนในองค์การให้มีจิตสำนึกด้านคุณภาพ โดยมุ่งหวังจะเห็นองค์การของตนมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาไปสู่ภาวะที่ดียิ่งขึ้น ขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์การ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. 2547) สำหรับมุมมองในอนาคตนั้น การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่า ความน่าเชื่อถือ ให้แก่สถาบัน (Robert. 2007 : 11) รวมถึงสนับสนุนให้กระบวนการจัดการระบบคุณภาพดำรงอยู่อย่างยั่งยืน (Encmark. 2007 : 4-5) วัฒนธรรมคุณภาพยังส่งผลให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจของบุคลากร กับความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งการดำเนินการดังกล่าวยังช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรที่จะจัดสรรบริการให้แก่ลูกค้าดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองของพนักงานจากเดิมที่มองว่าเป็นเพียง “งาน” เป็น “มุ่งพัฒนางาน” (Vertex Customer Management . 2005 : 1) และวัฒนธรรมคุณภาพ คือสะพานเชื่อมช่องว่างระหว่างการบริหารคุณภาพกับการบริหารงานขององค์การ ยิ่งไปกว่านั้นวัฒนธรรมคุณภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานของการบริหารองค์การในระนาบเดียวกัน และยังช่วยให้ระบบการบริหารคุณภาพขององค์การเป็นมืออาชีพมากขึ้นอีกด้วย (Cruickshank . 2007 : Abstract)

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพ

แนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของมหาวิทยาลัยในทวีปยุโรป โดยสมาคมมหาวิทยาลัยแห่งยุโรป (European Universities Association : EUA) (2003 : 9-11) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 45 ประเทศ ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ ว่าหมายถึง ความเป็นอิสระ (Autonomy) ในด้าน 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) งบประมาณ 3) การบริหารงานวิชาการ และ 4) การบริหาร

บุคลากร โดยมีความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อ 1) หลักสูตรและกิจกรรมของสถาบัน และ 2) การตรวจสอบจากสถาบันภายนอก เพื่อให้การดำเนินการเกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ในด้าน 1) การตัดสินใจ 2) สิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) โครงสร้างการบริหาร และ 4) การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Robin (2007 : Abstract) แห่งมหาวิทยาลัย Surrey ประเทศอังกฤษ ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพคือ การขับเคลื่อนในด้านชาวปัญญาและการจัดการศึกษาอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความเข้มแข็ง โดยใช้วิธีการทำงานเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาและขยาย ชาวปัญญาและการจัดการศึกษา อีกทั้งเป็นการที่สถาบันรู้และทำทนายตนเองที่จะเปิดตนเองและรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาและสนับสนุนด้วยภาวะผู้นำ การจัดการและการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

Seymour (อ้างถึงใน Cameron et. al. 1994 : 9) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมแห่งคุณภาพว่า คือการพัฒนา แบ่งปัน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องของสมาชิกในงาน ด้านคุณภาพ

Ahmed (2007 : 3) อาจารย์ของมหาวิทยาลัย Florida International ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพคือค่านิยมขององค์กรซึ่งเป็นผลของสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการปฏิบัติอย่างมั่นคงและต่อเนื่องในการปรับปรุงคุณภาพ

DeFeo (2007 : 4) แห่ง Juran Institute Inc. กล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพ คือ ความสามารถขององค์กร เป็นความเคยชินและความเชื่อที่สามารถแสดงออกทางการผลิตและการบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและประสบความสำเร็จในทางการตลาดในระยะยาว

Eric (2007) นักวิชาการด้านการศึกษาระดับประเทศอังกฤษ ได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพในบทความ “มุ่งสู่วัฒนธรรมแห่งการปรับปรุงคุณภาพ” ว่า วัฒนธรรมคุณภาพคือการปรับปรุงคุณภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนด ยุทธศาสตร์โดยทีม ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ และมีผลสะท้อนกลับให้ทราบเป็นรายบุคคล

ประวิตร ชูศิลป์ (2541 : 4) กล่าวในการประชุมปฏิบัติการเรื่อง “การจัดการเชิงคุณภาพ” สำหรับคณาจารย์ของสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม โดยกล่าวว่าวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคนทุกหน่วยในสถาบัน ไม่ว่าจะรับผิดชอบงานหรือปฏิบัติงานหรือปฏิบัติการกิจใดก็ตาม ทุกคนจะคำนึงถึงหรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดไว้ด้วยเสมอ

อนุวัฒน์ สุขชุกติกุล (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพ คือ การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับผลงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพ ว่า คือการที่ทุกคนในสถานศึกษามีจิตสำนึกและความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะให้ผู้เรียนมีผลการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ได้มาตรฐานทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์จะรับผิดชอบคิดค้นแสวงหาวิธีการต่าง ๆ นำมาปฏิบัติอย่างดีที่สุดที่จะให้นำไปสู่ผลที่ผู้เรียน

ภาณุวัฒน์ สุริยฉัตร (2550 : 4) แห่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีกล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพ คือการที่ทุกคนในสถานศึกษามีจิตสำนึกและความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะให้ผู้เรียนมีผลการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ได้มาตรฐานทุกคน

วิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวว่า วัฒนธรรมคุณภาพ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดจากการแสดงเจตนารมณ์ของกลุ่มผู้นำองค์กร เกิดจากกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายและแผนงานร่วมกันภายในองค์กร เกิดจากการประเมินผลภายในองค์กรและการประเมินผลโดยบุคคลภายนอก มีการเก็บข้อมูล และประมวลข้อมูลเป็นตัวชี้วัดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำมาตรวจตราร่วมกันภายในองค์กร มีการตั้งเป้าหมายการปรับปรุงร่วมกัน และร่วมกันเฉลิมฉลองเมื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีการแสดงความยินดีและชมเชยในผลสำเร็จตามคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่มุ่งหมาย ภายใต้วัฒนธรรมคุณภาพจะต้อง ไม่มีพฤติกรรมที่ก้าวร้าว หยาบคาย ก้าวร้าว ขี้ขลาด ขี้ขลาด ขี้ขลาด ขี้ขลาด ขี้ขลาด ขี้ขลาด

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง จิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อ ความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม และทุกกระบวนการของบุคลากรในองค์กรทุกคน โดยมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อผลงานที่ดี และคำนึงถึงลูกค้าหรือผู้ที่รับบริการให้ได้รับบริการตรงกับความต้องการเสมอ

2.2.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อมุ่งสู่วัฒนธรรมคุณภาพ

วัฒนธรรมมีทั้งส่วนที่ดีที่ต้องสืบสานและพัฒนาต่อ มีทั้งส่วนที่ไม่ดี ต้องขจัดออก และมีทั้งเรื่องที่ต้องสร้างขึ้นใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 95) วัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรที่ดีต้องมีการสืบสานและพัฒนาต่อ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2547 : 27) และวัฒนธรรมที่ดีควรมีการสร้างขึ้นมาดีกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเอง โดยวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นต้องเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายขององค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล . 2548 : 31) ในการดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีขึ้นในองค์กรนั้น เริ่มจากการสร้างภาพอนาคตว่าเราต้องการเห็นองค์กรของเราเป็นอย่างไร การที่องค์กรจะเป็นเช่นนั้นได้ต้องดำเนินการอย่างไร ต้องปฏิบัติอย่างไร พร้อมทั้งระบุพฤติกรรมที่จะส่งเสริมให้องค์กรดำเนินไปตามภาพอนาคต (พราหมณ์ ศรีปาลวิทย์ . 2549 : 93-96) อีกทั้งการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพนั้นต้องมีรากฐานมาจากความต้องการการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างปรัชญาและพัฒนาระบบการบริหารใหม่ ๆ และทำให้คุณภาพเป็นวิถีทางหลักในการดำเนินงาน (Bumill and

Ledolter 1999 : 62) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sadri and Lees (2001: Abstract) ที่พบว่าสาเหตุที่ทำให้ห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จคือการสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมด้านบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมด้านบวกนั้นต้องมีการวางแผน โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม สนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว จากแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมคุณภาพจะเกิดขึ้นในองค์กรใดได้นั้นจะต้องมีการสร้างขึ้น และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพนั้นจะต้องมีการวางแผนการสร้าง

การจะสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร ซึ่งก็คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรที่ฝังรากลึกมานานต้องใช้เวลานานกว่าจะบรรลุผล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนที่ยากที่สุด เมื่อผู้บริหารต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังจึงควรตระหนักว่าการจะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้น เขาต้องเผชิญหน้าและต่อสู้กับวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่เดิม รวมทั้งการที่คนไม่เห็นด้วยและทำการต่อต้านเพราะการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมิใช่กิจกรรมที่เห็นกันตามปกติในองค์กร แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมและมีผลในระยะยาว (วรนาถ แสงมณี, 2544 : 9-30) การปลูกฝังเรื่องคุณภาพถือเป็นโอกาสอันดีในการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม คุณงามความดีสำหรับทำการเปลี่ยนแปลงนี้คือความสามารถในการบริหารกลุ่มคนอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการ โดยอาศัยกลุ่มคนเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ย่อมไม่สามารถกระทำได้ การสร้างรากฐานแห่งวัฒนธรรมคุณภาพนี้ ต้องการการมีส่วนร่วมและการได้รับความร่วมมืออย่างกว้างขวางของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้งองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาหาความต้องการในการปรับปรุง เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจมีระหว่างกลุ่ม เพื่อร่วมกันออกแบบระบบงานตามแนวทางใหม่ และเพื่อร่วมกันสร้างและปฏิบัติตามระบบงานใหม่นั้น การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของกิจการเพื่อมุ่งสู่คุณภาพจะบรรลุผลสำเร็จนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างปรัชญาและพัฒนาระบบการบริหารใหม่ ๆ กล่าวคือ 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารต่อเรื่องคุณภาพ 2) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า สร้าง และรักษาความมั่นใจของลูกค้าให้มืออยู่อย่างต่อเนื่อง 3) การให้ความสำคัญกับพนักงาน ใ้วางใจพวกเขาและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง 4) มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ การกระทำ มุ่งผลักดันสู่คุณภาพระดับโลก 5) ประยุกต์ใช้แนวความคิดและหลักการของคุณภาพในทุกผลิตภัณฑ์และทุกกระบวนการ 6) มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ 7) สร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร 8) ปรับแต่งโครงสร้างให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ 9) ปรับแต่งโครงสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร และ 10) ทำให้คุณภาพเป็นวิถีทางหลักในการดำเนินธุรกิจ (Bunill and Ledolter 1999 : 62)

Freed et. al. (1998: 35) กล่าวว่า การที่จะนำหลักการคุณภาพไปใช้ในการจัดการศึกษานั้น จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรต้องมีความชัดเจน 2) มีการวัดผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงาน 3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) มีการทำงานร่วมกันไม่แยกเป็นส่วน ๆ 5) มององค์กรว่าเป็นระบบ

ที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กร 6) ให้ความสนใจกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร 7) การตัดสินใจของผู้นำต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล 8) หลักการ คุณภาพต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกคนในองค์กร 9) วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรต้องยึดผลสัมฤทธิ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 10) มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน และ 11) บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

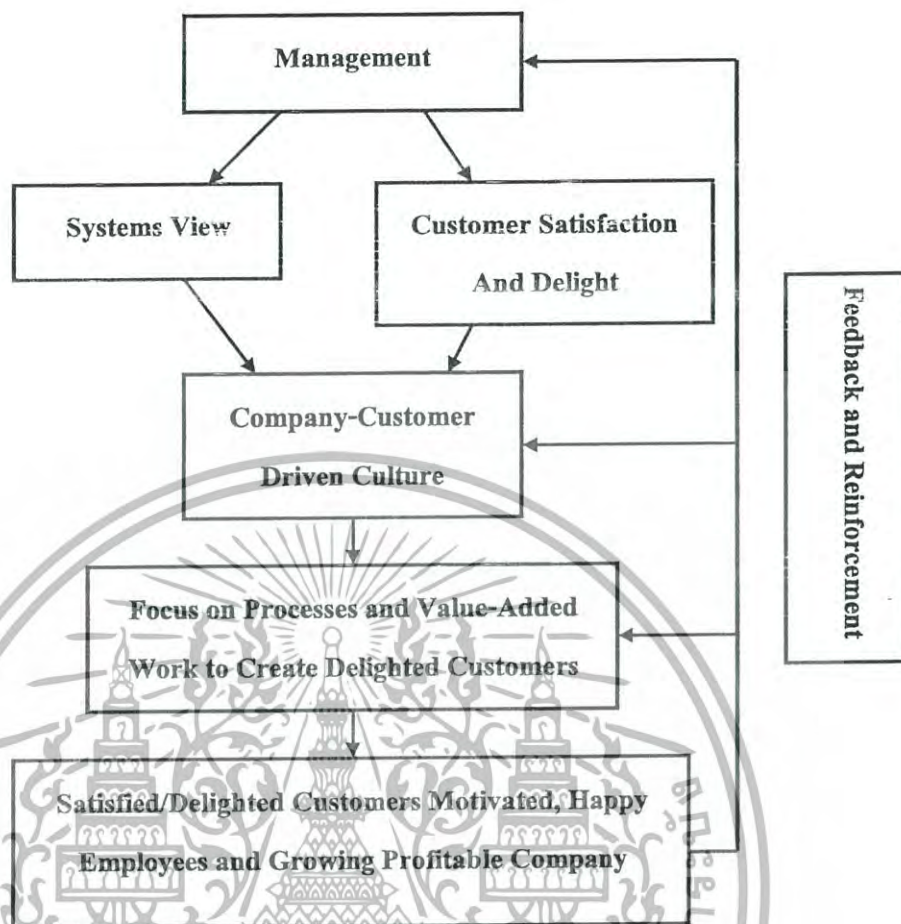
กล่าวโดยสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรที่ฝังรากลึกมานาน ต้องใช้กระบวนการวิเคราะห์ว่าวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ก็อะไร วัฒนธรรมใดที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน โดยแนวคิดที่นำเสนอเบื้องต้นจะเห็นได้ว่าหากต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่คุณภาพจะต้องมีการวางแผนการสร้างโดยให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องมุ่งเน้นลูกค้า กระบวนการทำงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เรียนรู้และตัดสินใจร่วมกัน รวมถึงจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลภายในองค์กร

2.2.3 สาเหตุที่ทำให้การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพไม่ประสบความสำเร็จ

การดำเนินการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น อาจเกิดจากสาเหตุ 3 สาเหตุ คือ 1) ขาดความพยายามที่มีจุดมุ่งหมายอย่างต่อเนื่อง 2) ขาดวิธีปฏิบัติเชิงรุก และ 3) ขาดการจัดการด้านจริยธรรมและวัฒนธรรม (Bottorff , 2006) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David (2005 : 29) ที่ได้นำเสนอสาเหตุที่จะทำให้โครงการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของมูลนิธิ Delmarva ล้มเหลว คือ 1) ขาดการสร้างจิตสำนึกในการเร่งรีบ 2) ขาดพลังสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การรวมพลัง 3) ขาดวิสัยทัศน์ของโครงการที่ชัดเจน 4) ขาดการสื่อสารให้เข้าใจเกี่ยวกับโครงการ 5) ขาดการวางแผนเพื่อสร้างชัยชนะในระยะสั้น ๆ 6) ประสิทธิภาพสำเร็จช้าเกินไป และ 7) ขาดหลักการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการดำเนินงาน

2.2.4 ผลจากการดำเนินการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

John (1996 : Abstract) กล่าวว่าผลที่ได้รับจากการดำเนินการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของบริษัท คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสุขและแรงจูงใจของพนักงานต่อการทำงาน และความเจริญเติบโตของผลกำไรของบริษัท โดยสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ผลของการดำเนินการวัฒนธรรมคุณภาพ (John, 1996 : Abstract)

จากภาพที่ 2.1 การดำเนินการวัฒนธรรมคุณภาพนั้น เริ่มจากการจัดการอย่างมีระบบ และคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก จากนั้นบูรณาการทั้งสองมิติให้เป็นวัฒนธรรมของบริษัท โดยมุ่งไปที่กระบวนการและการเพิ่มมูลค่าของงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลที่ได้รับจากการดำเนินการวัฒนธรรมคุณภาพของบริษัทคือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสุขและแรงจูงใจของพนักงานต่อการทำงาน และความเจริญเติบโตของผลกำไรของบริษัท

2.3 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ของสมาคมมหาวิทยาลัยแห่งยุโรป (European Universities Association : EUA) (2003 : 13-27) Cameron et. al. (1994 : 12-35) Freed et. al. (1998 : 6-7) Louise Davison (2007 : Abstract) Koul (2007 : 184-185)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 53-55) และเก็จนก เอื้อวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของมหาวิทยาลัยในทวีปยุโรป โดยสมาคมมหาวิทยาลัยแห่งยุโรป (European Universities Association : EUA) (2003 : 13-27) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 45 ประเทศ พบว่าปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพภายในสถาบันประสบความสำเร็จคือ

1. มีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์หมายถึงวิธีการดำเนินการให้มั่นใจได้ว่า จะนำความสำเร็จไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กร โดยการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) สารของแผน 2) กระบวนการวางแผน และ 3) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติในระยะยาว

2. มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ อีกทั้งโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกและมีส่วนช่วยให้สมาชิกคงอยู่กับองค์กร ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะต้องคำนึงถึง 1) ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดกระบวนการประกันคุณภาพภายในและสร้างความตระหนักให้เพิ่มขึ้นแก่บุคลากรทั้งทั้งองค์กร 2) การกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น และความรู้สึกเป็นเจ้าของที่เกิดขึ้นจะช่วยให้วัฒนธรรมคุณภาพคงอยู่ในองค์กรนั้น ๆ 3) การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเกิดประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ โดยข้อมูลที่สื่อสารออกไปนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความจริง การสื่อสารต้องก่อให้เกิดความคิดสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและวิพากษ์วิจารณ์

3. มีระบบการประเมินผลภายใน โดยการพัฒนาระบบการประเมินผลหลักสูตร และพัฒนาระบบการประเมินตนเองของสถาบันโดยผู้ประเมินภายนอกเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงข้อผิดพลาดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม คุณภาพขึ้นในสถาบัน

4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ในการบริหารและปฏิบัติตามแนวทางวัฒนธรรมคุณภาพ นั้นผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรและประสานงานกับบุคลากรระดับต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดแนวทางในการดำเนินการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่งผู้นำต้องมีบทบาทที่ชัดเจนและรับผิดชอบในการดำเนินการดังกล่าว 2) ให้การสนับสนุนและมีการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้นำจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ และเจตนารมณ์ของวัฒนธรรมคุณภาพ และสื่อสารเป้าหมายของวัฒนธรรมคุณภาพไปยังบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 3) สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับทีมงานด้วยวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม สร้างแรงจูงใจ สร้างโอกาสให้แก่บุคลากรด้วยการฝึกอบรมพัฒนา

และลดภาระงานที่เกินความจำเป็นของบุคลากรสายวิชาการ เพื่อจะได้มีเวลาในการสร้างสรรค์ แนวคิดใหม่ ๆ และ 4) สร้างกระบวนการติดตามการดำเนินงานคุณภาพ เพื่อกำหนดที่ได้จาก กระบวนการติดตามดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารองค์การ

5. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ นั้น บุคลากรในองค์การเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่สำคัญ บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์การ โดยองค์การจะต้องให้บุคลากรได้ มีส่วนร่วม และเพิ่มความรับผิดชอบของบุคลากรต่อองค์การเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ดังนั้นองค์การจึงต้องมีระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนคือ

- 1) มีกระบวนการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้การรับบุคลากรเข้ามาทำงาน เหมาะสมกับพันธกิจขององค์การ
- 2) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรเป็น ความจำเป็นอย่างยิ่งยวดที่จะเพิ่มคุณภาพให้แก่บุคลากร ซึ่งจะ เป็นผู้ช่วยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้น ในองค์การต่อไป
- 3) มีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งในรูปแบบของเงินและที่ไม่ใช่ เงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน

6. มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ ความสำคัญแก่ผู้เรียน ผู้เรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นใน องค์การ การให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนทำได้ด้วยรูปแบบดังนี้

- 1) การประเมินผลผู้เรียน เป็น เครื่องมือที่สำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการสอนของครูว่าสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียนหรือไม่
- 2) การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาทักษะด้าน ภาวะผู้นำของผู้เรียน และสร้างความเข้าใจของผู้เรียนที่มีต่อยุทธศาสตร์ของสถาบัน การศึกษา

7. ให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การ โดยการ 1) เชื่อมโยง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การเข้ากับพันธกิจของสถาบันตลอดจนกลยุทธ์ ในการดำเนินการ 2) สร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การทั้ง ภาคอุตสาหกรรม การเมือง และด้านสภานิติบัญญัติ โดยผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการให้ความสำคัญ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การดังกล่าว มีส่วนสนับสนุนงานด้านวิชาการและการจัดการ เรียนการสอน

8. มีระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิด วัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์การ ในบริบทของคุณภาพนั้นตัวชี้วัดที่ติดจากข้อมูลที่ได้จากการ จัดเก็บทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้รับการจัดเก็บมีกระบวนการดังนี้ 1) ดำเนินการ เก็บข้อมูลเพื่อนำไปสร้างตัวชี้วัดคุณภาพ 2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การสร้างระบบสารสนเทศ

Cameron et. al. (1994 : 12-35) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ใน 3 มิติ โดย 3 มิติของวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย

1.ปรัชญาคุณภาพ (Quality Philosophy)

2. วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improve Culture)

3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

และวัฒนธรรมคุณภาพในแต่ละมิติ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1.ปรัชญาคุณภาพ (Quality Philosophy)

1.1 พันธกิจ (Mission)

1.2 มาตรฐาน (Standard)

1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

1.4 การเปิดเผย (Showing)

2. วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improve Culture)

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.2 การเอาใจใส่ลูกค้า (Customer Care)

2.3 การฝึกอบรม (Training)

2.4 การลดขนาดองค์กร (Downsizing)

2.5 การทำงานเป็นกลุ่ม (Group Work)

2.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collect)

3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3.2 การแบ่งปันพันธกิจ (Shared Mission)

3.3 ใส่ใจกับข้อผิดพลาด (On Error)

3.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

จากรายงานของ Freed et al. (1998 : 6-7) เกี่ยวกับวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในวอชิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมที่สนับสนุนหลักการคุณภาพเพื่อช่วยให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้น ประกอบด้วย

1. ต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือ สถาบันต้องนิยามเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ กล่าวคือ กิจกรรมทุกกิจกรรมในองค์กรจะมีผลกระทบต่อส่วนต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจถึงสัมพันธ์ภาพและอิสระภาพของแต่ละส่วนหรือแต่ละระบบเพื่อพัฒนาให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ หลักการคุณภาพได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีทางการดำเนินงาน ดังนั้นผู้นำต้องแสดงออกด้วยความเชื่อในค่านิยมและความสำเร็จของหลักการพื้นฐานคุณภาพ

4. บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เนื่องด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กรดังนั้นการปฏิบัติงานจึงต้องการทักษะ จากเหตุดังกล่าวบุคลากรจึงต้องวางแผนพัฒนาตนเองและทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

5. การตัดสินใจต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง กล่าวคือปัญหาส่วนใหญ่ที่ย้อนกลับมาเกิดจากการไม่นิยามปัญหาให้ชัดเจน ไม่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา อีกทั้งการแก้ปัญหาที่เป็นแบบทีละน้อย ในทางที่ถูกต้องการแก้ปัญหาต้องอยู่บนพื้นฐานของการค้นหาข้อมูลในเชิงลึกโดยใช้เวลาระยะยาวและใช้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

6. มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร ถึงแม้ว่าทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรจะถูกกำหนดมาจากส่วนบนขององค์กร แต่บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละวัน อีกทั้งได้รับการพัฒนาทักษะ และได้รับข้อมูลที่เหมาะสม คนเหล่านี้คือเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะใช้ในการตัดสินใจสำหรับการดำเนินงานประจำวัน

7. มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อมในเชิงกายภาพ เทคโนโลยี การเมือง และความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องพัฒนาวัฒนธรรมที่จะกระตุ้นและคาดการณ์ถึงความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

8. บุคลากรมีการสนับสนุนผู้นำ ความสำเร็จของหลักการคุณภาพจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้นำต้องเข้าใจถึงความจำเป็นของแต่ละหลักการที่กล่าวมา และ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของทรัพยากรและระบบที่จะสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ

การศึกษาของ Louise Davison แห่งมหาวิทยาลัย Sheffield Hallam (2007) เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่าง Six Sigma กับวัฒนธรรมคุณภาพ ได้นำเสนอองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพใน 9 มิติ คือ

1. ทักษะผู้นำของผู้บริหาร
2. มีการทำงานเป็นทีม
3. ให้ความสำคัญกับลูกค้า
4. มีระบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง
5. ดำเนินการสร้างพันธมิตร
6. มีการพัฒนานวัตกรรมและส่งเสริมการเรียนรู้
7. มุ่งที่กระบวนการดำเนินงาน
8. บุคลากรมีความซื่อสัตย์และมีความผูกพันต่อองค์กร

Koul (2007 : 184-185) ได้นำเสนอเส้นทางที่จะทำให้การเดินทางสู่วัฒนธรรมคุณภาพในระดับสถาบันบรรลุเป้าหมายต้องประกอบไปด้วย

1. มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน
2. มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน
3. บุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน
4. มีการจัดการในเชิงรุกและทันสมัยด้วยเทคโนโลยี
5. มีการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ
6. มีงบประมาณสนับสนุนด้านอุปกรณ์เพื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. สนับสนุนให้มีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นภายในสถาบัน

จาก 5 แนวคิดที่ศึกษามาข้างต้นนั้น เป็นบริบทขององค์การในต่างประเทศ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดการดำเนินงานคุณภาพสู่ความสำเร็จในบริบทของประเทศไทย โดยศึกษาแนวคิดยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 53-55)ซึ่งได้กล่าวว่า “ถึงแม้การประกันคุณภาพจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในกระบวนการบริหารและกระบวนการทำงานตามปกติก็ตาม ในทางปฏิบัติยังมีสถานศึกษาจำนวนมากที่ยังไม่ได้นำการประกันคุณภาพเข้าไปอยู่ในกระบวนการบริหารและกระบวนการทำงานตามปกติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเป็นแกนหลักในการผลักดัน ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาร่วมกันทำงานเป็นทีม วางแผน ดำเนินงาน ปรับปรุงและกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
2. การทำงานเป็นทีม การประกันคุณภาพเป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีใจเรื่องของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นทุกคนต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงพันธกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบการประเมินตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรึกษาหารือกัน

3. การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ การประกันคุณภาพจะดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จได้หรือไม่นั้น บุคลากรทุกคนจะต้องตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการสร้างความตระหนัก ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร โดยการประชุมชี้แจง จัดทำเอกสาร คู่มือต่าง ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพ

4. การกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานประกันคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและมีความมั่นใจในการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยการจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ทำหน้าที่ประสานงาน กำกับ ดูแล และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

5. การวางแผนและการกำกับดูแล การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน จำเป็นต้องมีการวางแผน กำกับดูแลแผนที่วางขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานและทีมงานจะได้ช่วยกันพัฒนางานต่อไป

6. การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง การประกันคุณภาพภายใน นอกจากจะต้องทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาแล้ว จะต้องทำงานร่วมกับบุคลากร และองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อการจัดการศึกษาจะได้ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งเป็นการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

อีกทั้งได้ศึกษางานวิจัยของ เค็จกนก เอื้องงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

1. ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทและจริงจังต่อการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความสนใจใฝ่เรียนรู้และมีความเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง 3) การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่เข้มงวดเคร่งครัดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 5) ผู้บริหารมีทักษะในการบริหาร

2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ที่ดีของครู มีความรักใคร่ กลมเกลียวกัน ไม่แบ่งแยก 2) ครูมีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีความร่วมแรงร่วมใจและแบ่งปันช่วยเหลือกัน 3) การมีตัวแบบของการเป็นครูที่ดีและปฏิเสธครูที่ขาดความรับผิดชอบ 4) วัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนที่มีลักษณะยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 5) วัฒนธรรมการทำงานที่มียอมรับและเห็นคุณค่าของการประเมินเพื่อพัฒนางาน

3. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 1) ครูมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ครูมีความสนใจใฝ่เรียนรู้และทัศนคติที่ดีในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3) ครูเชื่อว่าการประกันคุณภาพเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน 5) ครูมีความเอาใจใส่ต่อการเรียนการสอน และ 6) ครูมีความภาคภูมิใจในโรงเรียน

4. ด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการประสานงานภายในโรงเรียนมีความคล่องตัว และ 2) การมีบุคลากรคณะทำงานหรือฝ่ายที่รับผิดชอบการดำเนินการประกันคุณภาพ

5. ด้านสภาพทางกายภาพ ประกอบด้วย 1) ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน และ 2) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนมีความเป็นระเบียบ สะอาด ร่มรื่นและปลอดภัย

6. ด้านสังคม ประกอบด้วย 1) การที่ชุมชนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 2) ชุมชนให้การสนับสนุนด้านต่างๆ โดยกรมการศึกษานำเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการได้บางส่วน

7. ด้านการเมือง ประกอบด้วย 1) การที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานต้นสังกัด กำหนดให้โรงเรียนมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา 2) นโยบายที่ทำให้โรงเรียนรับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน 3) การที่หน่วยงานต้นสังกัดมีการนิเทศให้ความช่วยเหลือโรงเรียน และ 4) นโยบายปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้มีการพัฒนาบุคลากรและเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทั้งในบริบทของต่างประเทศและของประเทศไทย สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ คือวิธีการดำเนินการให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานทุกๆ ด้านขององค์การจะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการวางแผนประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ สารของแผน กระบวนการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผน (European Universities Association . 2003 : 13-27 , สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ . 2543 : 53-55)

2. การทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน วางแผนการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรึกษาหารือกันเพื่อเชื่อมโยงพันธกิจแต่ละพันธกิจของสถาบันเข้าด้วยกัน (Cameron et. al. 1994 : 12-35 , Freed et. al. 1998 : 6-7 , Louise Davison . 2007 : Abstract , สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ . 2543 : 53-55 , เก็จกนก เอื้อวงศ์ . 2547 : บทคัดย่อ)

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นแกนหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษา ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำ และประสานงานในการวางแผน การดำเนินงาน การติดตาม การประเมินผล และการปรับปรุงการดำเนินงานแก่บุคลากรอย่างจริงจัง ทุ่มเท และต่อเนื่อง อีกทั้งสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในสถาบัน โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (European Universities Association . 2003: 13-27 . Cameron et. al. 1994 : 12-35 . Freed et. al . 1998 : 6-7 . Louise Davison . 2007 : Abstract . สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ . 2543: 53-55 . เก็จกนก เอื้อวงศ์ . 2547 : บทคัดย่อ)

4. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ด้วยรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (European Universities Association . 2003 13-27 , Freed et. al . 1998 : 6-7 , เก็จกนก เอื้อวงศ์ . 2547 : บทคัดย่อ)

5. การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาระบบการประเมินตนเอง เพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงข้อผิดพลาดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (European Universities Association . 2003 13-27 , Cameron et. al . 1994 : 12-35 , เก็จกนก เอื้อวงศ์ . 2547 : บทคัดย่อ)

6. การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน โดยการจัดระบบการจัดการข้อมูล ดำเนินการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บนำไปใช้ในการตัดสินใจ วางแผน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีการสรุปและเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บ (European Universities Association. 2003 13-27 , Cameron et. al . 1994 : 12-35 , Freed et. al . 1998 : 6-7)

7. การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจกรรมการเรียนการสอน จัดกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และให้ผู้เรียนได้ประเมินวิธีการสอนเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการสอนของครูว่า สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือไม่ (European Universities Association . 2003 13-27 , Cameron et. al . 1994 : 12-35 , Freed et. al . 1998 : 6-7 , Louise Davison . 2007 : Abstract , สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ . 2543: 53-55 , เก็จกนก เอื้อวงศ์ . 2547 : บทคัดย่อ)

8. การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา โดยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ปฏิบัติงานด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความร่วมแรงร่วมใจ แบ่งปันช่วยเหลือกัน จัดผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความภาคภูมิใจในสถานศึกษา (Louise Davison . 2007 : Abstract , Koul . 2007 : 184-185 , เก็จกนก เอื้อวงศ์ . 2547 : บทคัดย่อ)

9. การกระจายอำนาจ โดยจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเพื่อการประสานงานภายในโรงเรียนมีความคล่องตัว บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลที่เหมาะสม เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและสามารถตัดสินใจในการทำงานประจำวัน อีกทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยการจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่ประสานงาน กำกับ ดูแล และพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

(European Universities Association . 2003 : 13-27 , Freed et. al . 1998 : 6-7 , Koul . 2007 : 184-185)

โดยในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 9 องค์ประกอบ นั้น มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การวางแผนกลยุทธ์

สิ่งที่เห็นชัดเจนของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพคือ ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันขององค์กรกับอนาคตที่ควรจะเป็นขององค์กร ซึ่งการวางแผนระยะยาวจะช่วยปิดช่องว่างนั้น โดยการออกแบบแผนและมอบหมายความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนให้แก่คนในองค์กร (Freed et. al. 1998 : 35)

2.3.1.1 ความหมายของ “กลยุทธ์” (Strategy)

กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งมุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ทาง หรือกำหนดให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง ดังนั้น รายละเอียดที่กำหนดจึงสะท้อนถึงกลยุทธ์ที่เป็นจริงระดับองค์กร ซึ่งองค์กรได้วางแผนงานไว้เป็นรูปธรรม และสามารถใช้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ในช่วงใดช่วงหนึ่ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542 : 43)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคต ภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถขององค์กร เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ (พวงรัตน์ เถสรเมทย์. 2543 : 13-14)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข และการป้องกันปัญหา และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (สมชาย ภคภาสน์ วิวัฒน์. 2543 : 5)

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่ให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องมองไปข้างหน้ามองในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น ศึกษานโยบายทางการบริการ และการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่น และดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป (เสนาะ ดิยาว. 2543 : 99)

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจวางแผนอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่และสามารถแข่งขันได้ในอนาคต (ประพันธ์ ชันโมที. 2546 : 19)

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนรวมขององค์การ ที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (Kotler and Murphy . อ้างใน พงษ์พัชรินทร์ พุชวิฑณะ . 2545 : 63)

กลยุทธ์ คือ วิธีการที่องค์การวางแผนที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จ และเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ (Certo and Peter . 1991)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์การ คือ องค์การจะก้าวไปทางใด สภาพแวดล้อมขององค์การมีอะไรบ้าง และองค์การจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้น (Goodstein et al . 1993 : 4)

จากคำนิยามที่นักวิชาการนำเสนอข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจมองอนาคตอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทิศทาง และวิธีการดำเนินงานขององค์การ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้้องค์การดำรงอยู่และสามารถแข่งขันได้ในอนาคต

2.3.1.2 การวางแผนกลยุทธ์สำคัญอย่างไร

การพิจารณาความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ อาจพิจารณาได้ 2 มิติ คือ (ชนชัย ขมจินดา. 2545 : 35-38)

1. มิติต่อองค์การ ได้แก่

1.1 แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จในอนาคต เป็นการบังคับองค์การให้มองการณ์ไกลและคิดว่าต้องการจะไปถึงไหน

1.2 ทำให้้องค์การต้องเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตมากขึ้นและสามารถดำเนินการไปได้ดีที่สุด

2. มิติต่อสมาชิก ได้แก่

2.1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ โดยผู้บริหารทุกระดับมีการติดต่อประสานงาน ป้องกันปัญหาข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นต่อไป

2.2 ทำให้ผู้บริหารทุกคนเข้าใจการดำเนินงานขององค์การโดยรวมได้ดียิ่งขึ้น ทำให้มองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ขององค์การ

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 7-9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้บรรลุทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธุรกิจ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร ดังนั้นกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีสามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดถึงความสามารถในการบริหารได้

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องกับหรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6. การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กร ไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่คำนึง ที่สนใจ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) ก็มีผลต่อกลยุทธ์

ความสำคัญของตารางวางแผนกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญใน 2 มิติ คือ มิติองค์กรและมิติสมาชิกในองค์กร เนื่องด้วยการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรและสมาชิกในองค์กร มีความเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความเข้าใจทิศทางขององค์กรได้ตรงกัน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง

2.3.1.3 บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ในองค์กร

Thomson and Strickland (1998) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละระดับขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยสามารถสรุปได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์กร (The Master Strategist Approach) ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์โดยจะพยายามใช้อิทธิพลที่มีอยู่ทั้งหมดต่อการประเมินสภาวะการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การกำหนดรายละเอียดในเรื่องต่างๆ จะกำหนดด้วยตนเอง

2. ผู้แทนของผู้บริหาร (The Delegate-It-to Other Approach) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะแต่งตั้งผู้แทนมาทำหน้าที่ดังกล่าว แต่ผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะทำการคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจากข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้แทนนั้นได้

3. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (The Collaborative Approach) เป็นวิธีการที่ผสมระหว่างสองวิธีการแรกทีกล่าวไว้ เกิดจากการประนีประนอมผลร่วมกัน ดังนั้นตามแนวคิดนี้ผู้บริหารจะเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือ หรือสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์

4. ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างภายในองค์กร (The Champion Approach) ผู้บริหารสูงสุดจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับรายละเอียดของการกำหนดกลยุทธ์ แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงานภายในแต่ละหน่วยงานนั้นๆ สามารถพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์

2.3.1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

ชานาญ บุรณ โอสธ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย ประชากรคือผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ อธิการบดี หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้าน การวางแผนพัฒนาที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หากค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการดำเนินการในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดังนี้ 1) การเตรียมการวางแผน มีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศ มีการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย มีการพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มเพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา มีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดปฏิบัติปฏิทินการวางแผน 2) การวางแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการประจำปี วิธีการจัดทำแผนใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนาคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการอื่นที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย หรือ อธิการบดี 3) การนำแผนไปปฏิบัติ มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการประจำปีในรูปการจัดประชุมชี้แจงเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดทำปฏิทินและเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน มีการจัดสรรและอนุมัติงบประมาณ มีการประสานงานการปฏิบัติตามแผน 4) การติดตามและประเมินผล มีการกำหนดวิธีการและเครื่องมือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผล ช่วงเวลาที่ทำการประเมินผล คือ ทุกช่วง 1 ปี เป็นส่วนใหญ่ และมีการจัดทำรายงานผล 5) การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ มีการนำผลการประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปใช้ในการทบทวนปรับแผน หรือจัดแผนพัฒนาใหม่ ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนพัฒนาส่วนใหญ่เป็นคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี

ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก สำหรับในด้านคณาจารย์ บุคลากรทั่วไป นักศึกษา ศิษย์เก่า หรือ บุคคลภายนอก ยังมีส่วนร่วมน้อย

Mohamed Zairi (1999: 74 – 79) ได้ศึกษาถึงการจัดการสู่ความเป็นเลิศ : นโยบายและกลยุทธ์ งานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงความเป็นเลิศของธุรกิจจากการดำเนินการ และ แนวปฏิบัติ มุมมองสำคัญมุมมองหนึ่งของความสำเร็จของธุรกิจในบริบทสมัยใหม่ คือ มีวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน มีแนวทางที่สมดุลสำหรับอนาคตโดยยึดตลาดเป็นฐาน และตระหนักถึงการสร้าง สมรรถนะหลักขององค์กร ผลของงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า นโยบายและกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ ใช้สำหรับกระบวนการดำเนินการในภาพรวมขององค์กร และจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการ และการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

Morris Abraham et. al. (1999: 112 – 132) ได้สำรวจบริษัท 14 บริษัท ที่ได้รับ รางวัล Australia Quality Award ในระหว่างปี 1989-1993 โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ของการนำระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัย สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จคือวัฒนธรรมคุณภาพและแนวปฏิบัติขององค์กร อีกทั้งวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การสื่อสาร และการสนับสนุนด้านทรัพยากร เป็น ปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ ในการนำระบบการจัดการ คุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท

Amrik S. Sohal (1998: 920 – 930) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการผลิต วัฒนธรรมคุณภาพ และการดำเนินการของบริษัทในทวีปเอเชีย โดยการเก็บข้อมูลจากบริษัทใน เอเชียจำนวน 20 บริษัท ที่ตั้งอยู่ในประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ และไต้หวัน โดยใช้ระยะเวลา 4 ปี ด้วยวิธีการสังเกตและพูดคุยเกี่ยวกับวัฒนธรรมและวิธีการจัดการของบริษัทในระหว่างการไป เยี่ยมชมบริษัทเหล่านี้ พบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัทเหล่านี้มีศักยภาพในการแข่งขันระดับนานาชาติคือ การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจในระยะยาว และการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร

2.3.2 การทำงานเป็นทีม

การที่สมาชิกในองค์กรมีการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้ สื่อสารกัน (Communication) อย่างอิสระ จะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือในการใช้ ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหา (Decisions and Solutions) โดยทุกคนร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกนั้น จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรเกิด ความรู้สึกยอมรับกับการตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรเกิดความ รู้สึกผูกพันกับทีมมากขึ้นไม่ยอมให้ทีมประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติงานจึงเป็นเหตุให้สมาชิก ในองค์กรจะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) เนื่องจากสมาชิกมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของทีมงาน จึงต้องการให้ทีมงานเกิดภาพที่ดีและต้องการได้รับสิ่งที่ดีจากทีมงาน เพื่อส่งกลับไปสู่

การทำงานให้ดีที่สุด ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญทั้งต่อสมาชิกของทีมและต่อองค์กร (Quick . 1992 : 13-14)

2.3.2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ทีม หมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะเสริมกันมาร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและวิธีการที่จะรับผิดชอบร่วมกัน (Katzenbach and Smith. 1994 : 5)

ทีม หมายถึง การที่บุคคลทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยจะต้องมีบุคลิกที่เข้มแข็ง มีทักษะเฉพาะด้าน มีวัตถุประสงค์และกิจกรรมส่วนบุคคลร่วมกัน และที่สำคัญคือยึดความสำคัญของกลุ่มด้วยการสนับสนุนต่อกัน ทำงานร่วมกันอย่างอิสระ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผยและมีความชัดเจน (Quick. 1992 : 9)

ทีม คือกลุ่มของคนทำงานด้วยกัน มีความสัมพันธ์กัน มีความเป็นหน่วยเดียวกัน ประสานงานกัน เพื่อปฏิบัติงานในงานหนึ่งหรือหลายๆ งานที่ทำคนเดียวไม่ได้ (Douglas. 1989 : 123-124)

การทำงานเป็นทีม - เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับงานที่มีความซับซ้อนเกินกว่าคน ๆ เดียวจะทำได้สำเร็จภายใต้ข้อจำกัดของเวลา (Mealy. 1984 : 18)

ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ตั้งการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Woodcock and Dave. 1981: 3)

จากนิยามที่ค้นคว้ามาเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมคือกลุ่มคนที่ร่วมกันปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน อีกทั้งมีการสนับสนุนและประสานงานกันอย่างเปิดเผยเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.3.2.2 หลักการทำงานเป็นทีม

เฮลซีย์ กัสซิงพันธ์ (2538 : 137-139) ได้กล่าวถึงหลักการการทำงานเป็นทีม โดยยึดตัวอักษรในภาษาอังกฤษว่า TEAMWORK โดยแต่ละตัวอักษรคือหลักการที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ดังนี้

T	=	Trust	ความไว้วางใจ เชื่อใจกัน
E	=	Empathy	ความเข้าใจกัน เห็นใจกัน
A	=	Agreement	ความเห็นร่วมกัน
M	=	Mutual Benefit	ผลประโยชน์ร่วมกัน
W	=	Willingness	ความเต็มใจ
O	=	Opportunity	ให้โอกาสกับทุกคนในทีม
R	=	Recognition	การยอมรับซึ่งกันและกัน

K = Knowledge Transfer การแลกเปลี่ยนความรู้และ
 ประสพการณ์การทำงาน
 ร่วมกัน

2.3.2.3 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

เปรมฤดี คฤหเดช (2540 : 25) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals) สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกภายในทีมร่วมรับรู้และวางแผนงานไว้ถูกต้อง

2. บทบาท (Roles) สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกันต่างมีบทบาทชัดเจน เข้าใจบทบาทตนเอง และสมาชิกอื่นๆ

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) ประกอบด้วย

3.1 มีการตัดสินใจ โดยพิจารณาในขอบเขตของผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจ วิธีดำเนินการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 มีการสื่อสาร สมาชิกติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระรู้ข่าวสารกันภายในทีมงานระหว่างทีมกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เมื่อสื่อสารกันทำให้เกิดการเข้าใจกัน สมาชิกรับฟังกัน เปิดเผยและมีความจริงใจต่อกัน ถ้าไม่ฟังกันก็เกิดการขัดแย้ง

3.3 มีการปรึกษาหารือกัน เป็นหัวใจสำคัญ สมาชิกเข้าใจและยอมรับเป้าหมายมีทัศนคติที่ดี และเป็นมิตรต่อกัน ยึดถือประโยชน์ในการสร้างสรรค์ทีม สมาชิกส่วนร่วมในการตัดสินใจ เชื่อว่าตนเองมีส่วนร่วมสร้างความค้ำหรือสิ่งเหลวของทีมงาน บรรยากาศในทีมงานจึงเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ผู้นำพร้อมเสมอที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกในทีมงานซึ่งมีทั้งสนับสนุนและหรือขัดขวางต่อการทำงานของทีม เพื่อจะได้ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationship) ซึ่งวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันนั้นสมาชิกจะต้องมีความไว้วางใจกัน มีความเสียสละ การให้ผลตอบแทนต้องกระทำในรูปแบบทีมไม่ใช่รายบุคคล และสร้างค่านิยมที่ดีที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

2.3.2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีม

การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น มีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมที่น่าสนใจ คือ (พนม ลิ้มอารีย์. 2538 : 78-86)

1. การยึดเหนี่ยวกันและผลผลิตของทีม

เมื่อบุคคลได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของทีมใดทีมหนึ่งก็จะมีความรู้สึกต่อทีมนั้น มีความรู้สึกภาคภูมิใจหรือมีความรู้สึกอับอาย ความรู้สึกที่แตกต่างกันนี้ย่อมจะมีผลเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีมโดยตรง เช่น บุคคลที่ได้เข้าไปอยู่ในทีมที่มีชื่อเสียงมานานและทีมเคยประสบความสำเร็จมากมายหลายครั้ง เขาย่อมจะมีความรู้สึกหยิ่งและมีความภาคภูมิใจในทีมของตัวเอง ด้วยเหตุนี้เขาจึงพยายามรักษาชื่อเสียงของทีม ในทางตรงกันข้ามถ้าหากทีมใดสมาชิกเกิดจำใจเข้าไปเป็นสมาชิกหรือเป็นทีมที่ไม่เคยทำอะไรสำเร็จเลยสักครั้ง สมาชิกผู้นั้นก็จะไม่เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่มีความรู้สึกว่าต้องทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ นั่นคือ เขาจะไม่มีความรู้สึกใดๆ ไม่ว่าทีมจะมีความสำเร็จหรือล้มเหลว

2. ขนาดของทีม

ปัญหาที่ว่าทีมที่มีประสิทธิภาพควรจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ นั้น มีผู้ศึกษาอย่างกว้างขวาง จากการศึกษาพบว่า การเพิ่มจำนวนสมาชิกเข้าไปในทีมไม่ได้ทำให้ทีมทำงานได้มากขึ้น แต่ตรงกันข้าม คือ สมาชิกเดิมกลับทำงานได้ผลที่ตกลงไปกว่าเมื่อยังไม่ได้เพิ่มสมาชิกเข้าไปเสียอีก แสดงว่าขนาดของทีมจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิก ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของทีม จากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างทีมขนาดเล็กกับทีมขนาดใหญ่พบว่า ทีมขนาดเล็กจะมีการยึดเหนี่ยวกันสูงมากกว่าทีมขนาดใหญ่ และทีมขนาดเล็กจะมีความสามัคคีในการนำกิจกรรมต่างๆ มากกว่าทีมขนาดใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบความรู้สึกของผู้ร่วมทีมพบว่า สมาชิกทีมขนาดเล็กมีความพึงพอใจในการเข้าทีมมากกว่าสมาชิกทีมขนาดใหญ่ และเมื่อให้เลือกเป็นสมาชิกระหว่างทีมขนาดเล็กกับทีมขนาดใหญ่พบว่า บุคคลเป็นจำนวนมากเลือกเข้าทีมขนาดเล็ก สาเหตุที่บุคคลเป็นจำนวนมากไม่ชอบที่จะเป็นสมาชิกของทีมขนาดใหญ่เนื่องจากทีมที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น และความเป็นอิสระในการแสดงออกของสมาชิกจะขยับน้อยลงทุกที และไม่มีกรับฟังอย่างกว้างขวาง ไร่ก็ตามทีมขนาดใหญ่ก็มีผลคืออยู่มาก คือ มีจำนวนคนมาก และมีแนวความคิดใหม่ๆ

3. ค่านิยมและบรรทัดฐาน

ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือปรารถนา เป็นสิ่งที่บุคคลเชื่อถือ ส่วนบรรทัดฐานจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่คาดหมายให้กระทำ และใช้เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมแม้ว่าบุคคลทุกคนจะมีความแตกต่างกันในเรื่องความเชื่อหรือสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจ แต่ในมุมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกจะต้องมีค่านิยมบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน ถ้าปรากฏว่าทีมใดก็ตามที่สมาชิกไม่มีความเชื่อหรือค่านิยมที่คล้ายคลึงกันเลย ทีมจะรวมกันได้ไม่นานและถึงแม้ว่าทีมจะประสบความสำเร็จก็จะเป็นเพียงระยะสั้นๆ สำหรับบรรทัดฐานนั้นยังมีความสำคัญมาก ทีมที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสมาชิกทุกคนของทีมจะต้องยอมรับบรรทัดฐานที่ทีมตั้งขึ้น และยึดถือเป็นระเบียบข้อบังคับที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

4. ลักษณะสมาชิก

บุคลิกภาพของสมาชิกย่อมจะมีผลต่อแบบแผนทางพฤติกรรมของทีม เช่น ลักษณะนิสัยของสมาชิกภายในทีม ถ้ามีลักษณะก้าวร้าว มีความเชื่อในตนเอง หรือเป็นเผด็จการ ย่อมทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวกันของทีมและความเป็นกันเองภายในทีมลดน้อยลง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการทำงานของทีมมิได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของสมาชิกเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความคล้ายคลึงกัน ความแตกต่างกัน และความประนีประนอมกันของสมาชิกภายในทีมอีกด้วย

5. ผู้นำ

ผู้นำย่อมมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมโดยตรง ทีมที่มีประสิทธิภาพย่อมจะมีผู้นำที่ดี ในการศึกษาถึงบุคลิกและการใช้อำนาจของผู้นำสามารถจำแนกผู้นำได้ดังนี้ ผู้นำที่มีลักษณะการปกครองแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำลักษณะนี้ย่อมให้ทีมเกิดความจำเป็นที่ต้องพึ่งหัวหน้าหรือผู้นำอยู่เสมอ สมาชิกจะมีลักษณะเป็นคนคลุ้มเคลียว ก้าวร้าว แต่ไม่ใคร่แสดงออกไม่ใคร่มีความคิดอะไรมาเสนอหัวหน้า สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ใคร่พอใจในกิจกรรมของทีม ผลผลิตของทีมอาจมีปริมาณคุณภาพดี ผู้นำที่มีลักษณะการปกครองแบบปล่อยเสรี จะมีผลทำให้สมาชิกของทีมไม่เกรงใจหัวหน้า สมาชิกจะมีการแสดงออกอย่างเปิดเผย หรือการเสนอความคิดเห็นและนโยบายต่อทีม สมาชิกจะแสดงออกไม่พอใจในกิจกรรม เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของทีมผลผลิตของทีมมีปริมาณไม่มากแต่มีคุณภาพสูง

6. การสื่อสารภายในทีม

ทีมทุกทีมย่อมจะมีแบบแผนการสื่อสาร สมาชิกจะมีการรับ การถ่ายทอดหรือมีการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อให้งานของเขาคืบคลานไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

2.3.2.5 การสร้างทีมงานใหม่

ทีมงานใหม่หมายถึงการสร้างสรรคจากจุดเริ่มต้น โดยมี 4 ขั้นตอน ในการสร้างทีมงานใหม่ดังนี้ (David . 2005)

1. แสดงเจตน์จำนงและวิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนสำหรับทีมงานว่า ทำไม่ถึงจัดตั้งทีม ต้องตั้งคำถามเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของทีมเพื่อให้ทีมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของทีม
2. สร้างบทบาทและความคาดหวัง ต้องนิยามว่าสมาชิกของทีมเป็นอย่างไร ต้องชัดเจนว่าสมาชิกต้องทำหน้าที่อะไร และต้องชัดเจนว่าแต่ละคนที่ทีมสมควรปฏิบัติสัมพันธ์กันอย่างไร
3. สร้างกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงานว่าทีมงานจะทำงานร่วมกันอย่างไร โดยการตั้งมาตรฐานวิชาชีพและสร้างกระบวนการว่าทีมงานจะไปถึงมาตรฐานนั้นได้อย่างไร
4. สร้างระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน ต้องถามตัวเองว่าปัจจุบันมีสภาพเป็นเช่นไรและจะทำนายความสำเร็จของอนาคตได้อย่างไร การติดตามเป็นเหมือน

กระบวนการสรุปผลสะท้อนกลับ ที่ทีมงานจะได้รับข้อมูลที่สำคัญ ๆ กระบวนการติดตามทำได้ด้วยการสังเกตหรือสำรวจความคิดเห็น

2.3.2.6 รูปแบบของทีมงาน

Robbins (1996: 348-351) ได้จำแนกประเภทของทีมงานได้เป็น 3 ประเภท โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving Team) ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลประมาณ 5-12 คน ที่ได้รับมอบภาระหน้าที่ที่ชัดเจน มาประชุมร่วมกัน 1 หรือ 2 ชั่วโมง เพื่อที่จะอธิบายถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน หาแนวทางที่จะแก้ไขให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน กลุ่มทางด้านความปลอดภัย เป็นต้น

2. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ประกอบด้วยบุคคล 5 – 30 คน จากหน่วยงาน ต่าง ๆ กันมาทำงานซึ่งรวมตัวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นลักษณะการทำงานแบบแนวอนหรือที่เรียกว่าคณะทำงาน ซึ่งรวมตัวกันในลักษณะชั่วคราวเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ในหมู่สมาชิกและเปิดโอกาสให้พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก แม้ว่าในระยะแรกของการก่อตั้งจะใช้เวลาค่อนข้างมากในการสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่มคนที่มีความสามารถอันมีผลต่างกัน

3. ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Work Teams) ประกอบด้วย บุคคล 10-15 คน ดูแลรับผิดชอบการทำงานของทีมบนหน้าที่หัวหน้างาน นับตั้งแต่การกำหนดเนื้อหาของงาน การหยุดพักระหว่างการทำงาน การตรวจสอบคุณภาพงาน ทีมงานประเภทนี้คัดเลือกสมาชิกและสมาชิกจะประเมินผลการทำงานซึ่งกันและกัน การเกิดทีมงานประเภทนี้จะทำให้อลดบทบาทและความสำคัญของหัวหน้างานลง

2.3.2.7 ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม

David (2005) กล่าวว่าขั้นตอนแรกในการพัฒนาองค์การสามารถเริ่มต้นที่การสนับสนุนให้ทีมงานสร้างกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน และสนับสนุนทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทักษะที่จำเป็นของทีมงานคือ

1. ทักษะทางการสื่อสาร
2. ทักษะในการรักษาผลประโยชน์
3. ทักษะในการคิดวิเคราะห์
4. ทักษะในการระดมสมอง
5. ทักษะการสร้างความร่วมมือ
6. ทักษะการแก้ปัญหา
7. ทักษะภาวะผู้นำ
8. ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง

2.3.2.8 ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของทีม

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) ควรจะต้องมีลักษณะสำคัญ 11 ประการด้วยกัน คือ(Woodcock & Francis. 1994 : 62-128)

1. บทบาทต่างๆ ที่สมดุล (Balanced Roles) โดยสมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร มีการจัดตั้งและประกาศอย่างเป็นทางการ เขียนเป็นแผนภูมิแสดงให้คนทั่วไปได้รับรู้ว่า ใครต้องรายงานต่อใคร ใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบนอกจากนั้น การวิเคราะห์บทบาทของแต่ละคนในทีมยังเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากแต่ละคนจะมีบทบาทในทีมเป็นเอกลักษณ์เฉพาะคนซึ่งบทบาทต่างๆ ในทีม ได้แก่ ผู้นำ ผู้สนับสนุน และผู้เชี่ยวชาญ

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่ยอมรับ (Clear Objectives and Agree Goals) หากวัตถุประสงค์ของกิจกรรมมีความชัดเจนจะทำให้คนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณค่า ทั้งยังสามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ นอกจากนั้นยังทำให้สมาชิกในทีมได้รับการยอมรับเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงในทีมจึงต้องให้ความสำคัญต่อการเริ่มต้นการสร้างทีมงานด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก่อน

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) ทีมงานที่จะทำงานได้ดี ต้องเป็นทีมที่สามารถจัดการกับปัญหาการเผชิญหน้ากัน และสามารถทำให้สมาชิกเปิดเผยต่อกันใ้มากที่สุด กล่าวแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งการเปิดเผยของสมาชิกในทีมจะต้องปลอดภัย พุดคุยถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างสบายใจ การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากันเป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้โดยใช้ความตั้งใจแน่วแน่ (Assertion) การฟังแบบให้ความสนใจ (Active Listening) และการให้ผลสะท้อนกลับ (Giving Feedback)

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Support and Trust) การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่มีค่าไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วอาจจะทำให้ไม่ได้รับความสำเร็จอย่างดีที่สุดได้ ทั้งยังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ปัญหาที่ทำให้การสนับสนุนกันไม่ประสบผลสำเร็จประการที่หนึ่ง ก็คือการที่คนเรามีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน เช่นการศึกษา ครอบครัวยุคสมัย ความมุ่งหวัง ประการที่สอง คือ การแข่งขันกันภายในองค์กรที่สังกัดอยู่ ประการที่สาม ก็คือการไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และประการที่สี่ คือ สมาชิกในทีมไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน หากสมาชิกทุกคนเห็นคุณค่าของการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้ทีมงานเกิดความพึงพอใจและทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรนั้นๆ ด้วย

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) ความร่วมมือเป็นลักษณะวิธีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บุคคลนำทีมบรรลุวัตถุประสงค์ ความร่วมมือยังบ่งบอกเป็นนัย

เพื่อให้บุคคลเกิดการยอมรับในการทำงานเป็นทีม โดยมีการแบ่งทักษะและประสบการณ์ต่างๆ รวมทั้งข้อมูลระหว่างสมาชิกซึ่งกันและกัน สิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นกับทีมและตรงข้ามกับความร่วมมือคือ ความขัดแย้ง ฉะนั้นคนจะต้องเกิดการเรียนรู้ในการบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ การทำงานในทีมจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้งานในทีมเกิดความก้าวหน้า

6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Working and Decision Procedures) ทีมงานทุกทีมจะประกอบไปด้วยคนหลายๆ คนมารวมกัน ซึ่งคนเหล่านี้ มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกันตามหน้าที่ที่แตกต่างกัน หรือมีความสามารถเฉพาะทางแตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อนำมารวมเป็นทีมงานกัน สมาชิกในทีมจำเป็นต้องมีกระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น โดยการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะต้องมีความชัดเจนและเกิดประสิทธิผลต่อการทำงานเป็นทีม

7. ก้าวหน้าที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำภายในทีม เนื่องจากการทำงานที่ดีนั้นจะต้องถือเอาความสามารถของบุคคลออกมาใช้ มิใช่ผู้นั้นเป็นผู้ทำเสียเอง

8. การตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีการทำงาน (Regular Review) ในการทบทวนผลงานควรทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงาน

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) ทีมควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความสามารถของแต่ละคนในทีม ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของทีม ดังนั้นจึงควรมีการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลในทีม

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม (Sound Inter-Group Relations) แม้ว่าทีมงานจะมีคุณลักษณะดังกล่าวมาแล้วดีเพียงใดก็ตามแต่หากขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมหรือระหว่างบุคคลในทีมแล้ว ก็อาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมได้

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย (Openness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหรือการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นจึงต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความ ก็คือต้องหาวิธีหยังความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อจะได้ถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ เช่น คำพูด กริยา ท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน สัญลักษณ์ หรือสื่อมวลชน เป็นต้น ถ้าหากใช้สื่อที่เป็นคำพูดต้องใช้ศิลปะในการพูด ถ้าเป็นการเขียนต้องเป็นศิลปะในการเขียนไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการเขียนย่อมมีอิทธิพลต่อการสื่อสารทั้งสิ้น การสื่อสารไม่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง หรือความล้มเหลวในการทำงานได้

2.3.2.9 การปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิผล (Improving Team Effectiveness)

Robbins (1996 : 349) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะสามารถนำความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ในขณะเดียวกันการทำงานเป็นทีมก็ไม่ใช่ยาสารพัดโรคที่จะแก้ปัญหาในองค์กรได้ทุกชนิด เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงาน การนำและผลักดันให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ และต้องอาศัยทักษะอื่น ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงต้องมีการปรับปรุงทีมงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผลจากการทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง โดยวิธีการปรับปรุงทีมงานมีแนวทางดังนี้

1. ทีมงานมีการประเมินตนเอง การประเมินตนเองควรเป็นกระบวนการที่ทำได้ง่าย รวดเร็ว และเป็นประโยชน์ โดยทั่วไปแล้วการประเมินมักเป็นแบบเปิดกว้าง ให้โอกาสถกเถียงกันได้ว่าที่ผ่านมาเราทำได้ดีหรือไม่ อะไรบ้างที่เราสามารถทำได้ดีขึ้นในการประชุมครั้งหน้า หรืออาจจะใช้วิธีการที่แพร่หลายในการประเมินผลซึ่งคือการสร้างแบบฟอร์มสำหรับการประเมินก็ได้

2. มีการประเมินผลการทำงานของทีมเป็นระยะ เพื่อตรวจสอบการทำงานของทีมงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และยังสามารถนำผลจากการประเมินใช้เป็นแนวทางในการทำงานต่อไป อาจมีการตั้งคณะกรรมการประเมินผลซึ่งเป็นระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อประเมินการทำงานของทีมทุก ๆ 4-5 สัปดาห์ โดยให้มีการนำเสนอความคืบหน้าของงานต่อคณะกรรมการประเมินดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในทีมร่วมกันใช้ความคิด เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ นอกจากนี้การบันทึกผลการประเมินไว้เป็นสายลักษณะอักษรยังจะช่วยให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบอีกด้วย

3. ดำเนินการประเมินผลทั้งองค์กร เมื่อจากองค์กร ๆ หนึ่ง มักประกอบด้วยทีมงานหลาย ๆ ทีม ซึ่งนับวันการทำงานร่วมกันของทีมหลาย ๆ ทีมยิ่งจะทวีความสำคัญมากขึ้น การที่จะทำให้การทำงานร่วมกันของทีมหลาย ๆ ทีมเป็นไปอย่างราบรื่นได้นั้น ทั้งผู้จัดการ ผู้นำทีม และตัวองค์กรจะต้องทุ่มเทและให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน โดยร่วมกันประเมินผลองค์กรในภาพรวม

2.3.2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

จริยา ชื่นศิริมงคล (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมทางการพยาบาล ต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วยศัลยกรรมกระดูกวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลองแบบเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม ทำการทดสอบก่อนและหลังการทดลองโดยศึกษาประสิทธิผลของหอผู้ป่วยก่อนและสิ้นสุดการใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมทางการพยาบาล และเปรียบเทียบผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมทางการพยาบาล ต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

ระหว่างกลุ่มทดลองซึ่งใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมทางการพยาบาล กับกลุ่มควบคุม ซึ่งปฏิบัติงานตามปกติ กลุ่มทดลองคือ บุคลากรทางการพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ศัลยกรรมหึ่ง จำนวน 15 คน และกลุ่มควบคุม คือ บุคลากรทางการพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ศัลยกรรมหึ่ง จำนวน 13 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการคัดเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง ตามเกณฑ์ คุณสมบัติที่กำหนด เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง คือ โปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีม แผนการสอนและคู่มือการทำงานเป็นทีม แบบทดสอบความรู้การทำงานเป็นทีม แบบสังเกต พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาคเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติทดสอบที ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ยประสิทธิผลของหอผู้ป่วยกลุ่มทดลอง เมื่อสิ้นสุดการใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมทางการพยาบาล สูงกว่าก่อนใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมทางการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยที่ใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมทางการพยาบาล สูงกว่าประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานตามปกติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Casika et. al. (2003: 149 – 170) ได้ทำการวิจัยวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยใช้รูปแบบ EFQM งานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงประเด็นของการทำงานเป็นทีม การพัฒนาองค์การโดยใช้ทีมเป็นฐาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลของการวิจัยครั้งนี้ยังนำไปสู่หลักการของกระบวนการวัดผลองค์การเพื่อมุ่งสู่แนวจัดการบริหารองค์การโดยใช้ทีมเป็นฐาน รูปแบบของทีมมีที่มาจากรูปแบบ EFQM เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ได้นำเสนอเครื่องมือในการประเมินตนเองเพื่อวัดผลของวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จ อีกทั้งประโยชน์ของเครื่องมือดังกล่าวมิใช่เพียงแต่พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยลดแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดจนการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องของทีมงานอีกด้วย

Dotun and Dennis (2001: 49 – 56) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นมุมมองที่สำคัญสำหรับการบริหารคุณภาพ งานวิจัยนี้ได้สำรวจถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจผลของปัจจัยด้านแรงจูงใจและทัศนคติต่อการทำงานที่มีต่อการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า คือ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือบริษัทที่มีการนำระบบการบริหารคุณภาพไปใช้ และบริษัทที่ไม่มี การนำระบบการบริหารคุณภาพไปใช้ จำนวน 150 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า บริษัทที่มีระดับการทำงานเป็นทีมต่ำจะไม่ประสบความสำเร็จในด้านการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็น

เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีม และการให้ความสำคัญสำคัญแก่ลูกค้า และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยในการพัฒนาบริษัทในด้านพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า

David (1998: 250 – 259) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการไม่ปิดกั้นทางวัฒนธรรมสำหรับโรงเรียนแห่งคุณภาพ : การรื้อปรับระบบ พบว่าความสำเร็จในการปฏิรูปโรงเรียนเกิดจากระบวนทัศน์ใหม่ซึ่งไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมเดิม ๆ นักการศึกษาต้องคิดให้แตกต่างจากเดิมเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายนั้นจะเกิดจากการแบ่งปันค่านิยม และความเชื่อร่วมกัน การเชื่อมโยงถึงกันอย่างหลากหลาย และการทำงานเป็นทีม ผู้นำของสถานศึกษาต้องเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำงานอย่างมีพลัง เป็นแบบอย่างที่ดี ใจจูงใจด้วยวิธีการใหม่ ๆ มุ่งมั่นถึงเป้าหมาย และสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วม โดยการมอบหมายความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์

2.3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

หลักการคุณภาพในมุมมองของภาวะผู้นำนั้น แบ่งได้เป็น 2 มุมมองคือ 1) ผู้นำต้องสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพ และ 2) ผู้นำต้องสนับสนุนวัฒนธรรมคุณภาพ (Freed et. al. 1998 : 63) ดังนั้น “หากผู้บริหารปราศจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็งก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไปสู่คุณภาพได้” (Legends อ้างใน Freed : 1998 : 7)

2.3.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิสาสกรณ์ อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ : 2545: 2)

ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในองค์กรสร้างสรรค์หรือปลุกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือ ร่วมใจ ให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (วรินทร์ กาญจนวีระกุล : 2541 : 9)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือเทคนิคในการใช้อิทธิพลเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานตามที่ตนหรือหน่วยงานปรารถนา ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือหน่วยงานที่ตั้งไว้ (สุจิตรา เกิดวุฒิพร. 2541 : 19)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Schein อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545: 3)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ เป็นนิยามของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ถ้าไม่มีผู้ตามจะไม่มีผู้นำ และเห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้ว่าจะปลุกเร้าและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างไร เป็นกระบวนการในการ

นำ ผู้นำต้องทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งมากกว่าสิ่งทั่วไปที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งของอำนาจหน้าที่ ถึงแม้ว่าตำแหน่งที่เป็นทางการของอำนาจหน้าที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการภาวะผู้นำ แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้คนบางคนเป็นผู้นำได้ (Locke et. al. 1991 : 2-3)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้ (Drath and Paulus อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545: 3)

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้ (Greenberg and Baron. 1995 : 506)

จากนิยามที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้นำเสนอไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการและเทคนิคของบุคคลในการสร้างอิทธิพลในเชิงสร้างสรรค์ต่อสมาชิกของกลุ่ม เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมขององค์การอันจะก่อให้เกิดความศรัทธา ความผูกพัน และความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์การ และนำไปสู่กระบวนการทำงานตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

2.3.3.2 วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ

Dalit (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545: 44-49) ได้อธิบายวิวัฒนาการของภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังภาพที่ 2.2



	แบบคงที่	สภาพแวดล้อม	แบบเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
ระดับจุลภาค	<p>ยุคที่ 2 “ยุคการบริหารงานเชิงเหตุผล”</p> <ul style="list-style-type: none"> -ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม -ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ - สิ่งที่เกิดขึ้น 		<p>ยุคที่ 3 “ภาวะผู้นำแบบทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> -ช่วงแห่งความยุ่งยาก -เน้นการมอบ กระจายอำนาจ -เน้นคุณภาพ -องค์กรแบบแนวนอน -ทีมงานแบบไขว้สลับหน้าที่ -การลดขนาดองค์กร
ขอบเขต	↑		↓
ระดับมหภาค	<p>ยุคที่ 1 “ภาวะผู้นำแบบยิ่งใหญ่”</p> <ul style="list-style-type: none"> -ทฤษฎีผู้นำโดยคุณลักษณะ -หลักการบริหาร -องค์กรก่อนเริ่มเป็นราชการ 		<p>ยุคที่ 4 “ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก”</p> <ul style="list-style-type: none"> -จิตยที่สำนึกร่วม การมีสัมพันธภาพร่วมกัน -ไม่ยึดติดกับความสามารถของคน -องค์กรแห่งการเรียนรู้ -การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 2.2 วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ (สุภาพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545: 44)

ยุคที่ 1 นั้นสภาพแวดล้อมของโลกคือการบริหารงานค่อนข้างคงที่ จึงทำให้การศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำต่าง ๆ มีขอบเขตกว้างแบบมหภาค อีกทั้งมีรากฐานความเชื่อว่าผู้นำคือบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษซึ่งเชื่อมโยงสู่องค์กรที่สำคัญ ๆ ทางสังคม เช่นองค์กรทางการทหาร

ยุคที่ 2 แม้ว่าสภาพแวดล้อมของโลกยังคงมีการเปลี่ยนแปลงน้อย แต่เกิดการขยายตัวขององค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องมีกระบวนการ และกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น จึงเกิดการกำหนดสายงาน ลำดับชั้นในการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นภาวะผู้นำในยุคนี้จึงเน้นเหตุและผลตามพฤติกรรมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ยุคที่ 3 สภาพแวดล้อมของโลกเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก เนื่องจากความรุนแรงที่เกิดจากการแข่งขันทางด้านธุรกิจแผ่ขยายไปทั่วโลก จึงเกิดแนวคิดการทำงานเป็นทีม การบริหารคุณภาพ และการปรับลดขนาดองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถแข่งขันได้

ยุคที่ 4 สภาพแวดล้อมของโลกยังคงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นแนวคิดการกำกับ ควบคุมให้ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้องค์กรแข่งขันได้ แต่การที่องค์กรจะแข่งขันได้นั้นบุคลากรในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร รักษาพัฒนาตนเองโดยเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำต้องส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่นี้

2.3.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ แบ่งเป็นยุคต่าง ๆ ได้ 4 ยุค คือ ยุคของการศึกษาด้านคุณลักษณะ และทักษะ (Trait Phase) ยุคการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral Phase) ยุคการศึกษาสถานการณ์ (Situational Phase) และยุคภาวะผู้นำใหม่ (New Leadership Phase) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 93-386)

1. ยุคของการศึกษาด้านคุณลักษณะและทักษะ (Trait Phase)

ในยุคนี้การศึกษาระยะผู้นำ เป็นการมุ่งหาคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำทั้งคุณลักษณะทางกายภาพและบุคลิกภาพ โดยในช่วงปี ค.ศ 1904-1948 Stogdill ได้รวบรวมผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ 124 เรื่อง พบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติงานกิจบรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไวในการรับรู้ความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงาน ความริเริ่ม ความอดทนต่อการแก้ปัญหา ความมั่นใจตนเอง ความต้องการแสวงหางานรับผิดชอบและความต้องการอยู่ในฐานะมีอำนาจและควบคุม และในงานวิจัยของ McClelland et. al. ในปี ค.ศ 1965 และ 1985 Miner ในปี ค.ศ 1965 Boyatzis ในปี ค.ศ 1982 และ Yukl ในปี 1988 ไม่พบว่าคุณลักษณะทางกายภาพสามารถใช้แบ่งแยกผู้นำจากคนอื่น ๆ ได้

2. ยุคการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral Phase)

มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 ประการคือ ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งให้ความสำคัญที่บทบาทของตัวเองและคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความอบอุ่นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 ประการคือ ผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employee Oriented) คือ บุคคลที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะให้ความสนใจกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กร และความพึงพอใจในระดับสูง และผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (Production Oriented) เป็น

ผู้นำที่มุ่งที่จะบรรลุด้านเทคนิคการทำงานและลักษณะงาน พอสรุปได้ว่า ผู้นำที่มุ่งพนักงานจะมีความรักผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้ผลผลิตสูงและพนักงานพอใจในการทำงานมากกว่า ส่วนผู้นำที่มุ่งผลผลิตจะได้ผลผลิตต่ำ และพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย

Blake and Mouton ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่รู้จักในนามตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งเป็นทฤษฎีพฤติกรรม และนำเอาพื้นฐานจากทฤษฎี 2 มิติที่เป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน นำมาจัดตาข่ายการบริหาร โดยมุ่งไปที่มุ่งงานและมุ่งคน แล้วแบ่งภาวะผู้นำได้ 5 แบบ ที่เรียกว่า Task, Team, Country Club, Impoverished หรือ Middle of The Road ได้สรุปว่า ผู้นำที่มีแนวโน้มไปในทางแบบใดแล้วอาจจะเปลี่ยนแบบไปได้ ถ้าแบบผู้นำนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

นักวิจัยอื่น ๆ ที่ทำการวิจัยในช่วงการศึกษาพฤติกรรม ได้แก่ Likert ได้ศึกษาโดยเน้นถึงปัญหาของการเพิ่มระดับผลผลิตในกลุ่มทำงาน ซึ่งการศึกษาของเขามีพื้นฐานมาจากแนวคิดของกลุ่มมิชิแกน (Michigan Group) การวิจัยของเขาได้ผลสรุปว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จสูง ต้องดำเนินการดังนี้ 1) มีการตั้งเป้าหมายและสื่อสารชัดเจนถึงเป้าหมาย (Clearly Communicate Goals) 2) ให้ความสำคัญกับงานทั่วไปในการบริหาร (Tend To Use General Supervision) 3) เน้นในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ในปัญหาของผู้ร่วมงาน 4) ใช้แบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบประชาธิปไตย

3. ยุคการศึกษาสถานการณ์ (Situational Phase)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดลของ Fiedler (Fiedler Model) ได้อธิบายถึงการทำงานของคนที่ประสบผลสำเร็จ ต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิบัติการของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับซึ่งสถานการณ์มีการควบคุมและมีอิทธิพลต่อผู้นำ Fiedler ได้พัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการวัดประเมินบุคคลว่าให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคล (Least Preferred Co-Worker (LPC) Questionnaire) แบบสอบถามนี้แสดงการวัดว่าบุคคลเป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 3 สถานการณ์คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) เป็นการแสดงให้เห็นทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการยอมรับผู้นำในเรื่องระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความเคารพนับถือที่มีต่อผู้นำ 2) โครงสร้างงาน (Task Structure) คือระดับโครงสร้างของงาน ที่มีการมอบหมายให้ปฏิบัติตามขั้นตอนของงาน 3) อำนาจความตำแหน่งงาน (Position Power) คือขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์กร ซึ่งบุคคลนั้นครอบครอง

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ซึ่งถือเกณฑ์ว่าผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาโดยขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ โดยเฉพาะความพร้อมของผู้ตาม มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตาม

ว่ามีความพร้อมหรือมีวุฒิภาวะและผู้ตามเหล่านั้นยอมรับหรือปฏิเสธผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปฏิริยาของผู้ตามและความพร้อมของผู้ตาม (Readiness) ผู้ตามในทฤษฎีนี้จะมี 2 ทักษะ คือพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมความสัมพันธ์โดยจะพิจารณาในลักษณะสูงหรือต่ำ แล้วจึงรวมทั้ง 2 ลักษณะเข้าเป็นพฤติกรรมของผู้นำ 4 ประเภท คือ 1) การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมการทำงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำ รูปแบบผู้นำแบบนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงาน ซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน 2) การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) เป็นผู้นำแบบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันก็ให้การสนับสนุนความต้องการของพนักงาน รูปแบบนี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม 3) การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน แสดงบทบาทในการอำนวยความสะดวกอย่างเต็มที่ในงานส่วนตัว ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมกับผู้ตามที่มีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา 4) การมอบหมายงาน (Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ

ทฤษฎีวิถีทาง- เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย House และทีมงาน มุ่งที่พฤติกรรมที่เหมาะสมในหลายสถานการณ์ของผู้นำ ถ้าเนกลักษณะของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท 1) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะบอกให้ลูกน้องรู้ว่าเขาคาดหวังอะไร จะมีตารางการทำงานให้ทำ จะมีกระแฉะเป็นพิเศษถึงวิธีการทำงานคือการกำหนดมาตรฐานการทำงานเอาไว้ ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำประเภทที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) 2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) จะให้การแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นความคิดและร่วมตัดสินใจ 3) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Leader) ผู้นำประเภทนี้จะวางเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด 4) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกัน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ

4. ยุคภาวะผู้นำใหม่ (New Leadership Phase)

ทฤษฎีผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leader) ความเสน่ห์หาเป็นผลจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ เป็นผลของการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ โดยมี 3 แนวคิดคือ ทฤษฎีผู้นำโดยเสน่ห์หาของเฮาส์ (House) มีแนวคิดที่ว่า ผู้นำโดยเสน่ห์หาคือบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าผลงานปกติ ทั้งนี้เกิดจากได้รับความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตามโดยเชื่อว่าความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งถูกต้อง จึงให้การยอมรับโดยปราศจากข้อสงสัยพร้อมที่จะ

เชื่อฟังอย่างเต็มที่ ทฤษฎีผู้นำโดยเสนอของ Conger and Kanungo เชื่อว่าความเสน่หาเป็นปรากฏการณ์ของคุณลักษณะการปรองดอง โดยผู้ตามเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะปรองดองให้แก่ผู้นำตามที่ผู้ตามมองเห็นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมและทักษะของผู้นำ ทฤษฎีบทโนที่สนับสนุนตนเองของภาวะผู้นำโดยเสนอของ Shamir et al. ได้พยายามหาคำอธิบายเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เพราะเหตุใดผู้นำโดยเสน่หาจึงสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของผู้ตาม จากการยึดผลประโยชน์ส่วนตนมาเป็นเพื่อผลประโยชน์องค์กรโดยส่วนรวม”

ทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ตามแนวคิดของ Bass โดย Bass ให้ที่สละในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม คือ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ 1) ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น 2) โน้มน้าวให้ผู้ตามยึดผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นหลัก 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม โดยพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นจะใช้อิทธิพลด้านอารมณ์ มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จูงใจด้านแรงจูงใจ และกระตุ้นการใช้ปัญญา

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) Finkelstein and Hambrick ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์มุมมองระยะยาวและสร้างขีดหนุนให้องค์กรบรรลุ เป้าหมาย โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม กล่าวคือเป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายแต่ยังเป็นการควบคุมการปฏิบัติการ 2) แบบรักษาสถานภาพเดิม กล่าวคือไม่ชอบแสวงหาความท้าทายแต่ต้องการคงการควบคุมเอาไว้ 3) แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม กล่าวคือ มุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทาย และความคิดริเริ่มจากภายนอก ในขณะที่การดำเนินการภายในมีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง เน้นวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม 4) แบบผู้บริหารกระบวนการ กล่าวคือ อนุรักษ์นิยม ยึดติดกับแนวคิด วิธีการเดิม หลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่มีความเสี่ยง

2.3.3.4 ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมคุณภาพ

ผู้นำองค์กร สามารถสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องขึ้นได้ โดยประยุกต์ใช้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน สิ่งสำคัญที่เกื้อกูลให้เกิดวัฒนธรรมในการปรับปรุงจากล่างขึ้นบน คือ การบริหารงานในลักษณะแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ จากผู้บริหารและพนักงานในระดับล่างถัดลงมา โดยผู้นำองค์กรควรแสดงบทบาทที่จำเป็นต่อการบริหารงานคุณภาพ โดยการเพิ่มผลผลิตได้ดังนี้ (ทวิศักดิ์ หุ่นนาค. 2543 : 27 – 30)

1. บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกัน 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยการแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน 3) การตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้นโดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน 4) การกระตุ้นและให้กำลังใจพนักงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การเป็นผู้วางแนวคิดและมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2. บทบาทในการกำกับและควบคุม ได้แก่ 1) การกำหนดและคัดเลือกปัญหาขององค์กรตามระดับความสำคัญ และมีภารกิจชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาเบื้องต้น 2) การกำหนดขอบเขตและอำนาจการตัดสินใจ เพื่อความชัดเจนและให้พนักงานระดับอื่นได้มีส่วนร่วม 3) การมอบหมายงานให้ผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ตลอดจนมีการกำหนดและควบคุม โดยใช้ระบบการรายงานจากระดับล่าง 4) กำหนดขอบข่ายงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน 5) การเป็นคนกลางในการแก้ไขปัญหาควณที่เกิดความขัดแย้งและคอยกำกับดูแลเรื่องสัมพันธ์ภาพในการทำงาน เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งงนปลายจนถึงขั้นที่ควบคุมไม่ได้

3. บทบาทในการสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่ 1) การสร้างให้มีระบบตอบแทนซึ่งรวมทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน 2) การให้การยกย่องกล่าวชมเชยพนักงานและทีมงานที่ได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย 3) การให้รางวัลเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและมีความรู้สึกที่ดีแก่ผู้รับ 4) การให้การสนับสนุน เพื่อให้ทีมงานทำงานและสะดวกขึ้น เช่น การจัดหาทรัพยากร วัสดุ สิ่งของ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น เป็นต้น

4. บทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ 1) การจัดให้มีช่องทางสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดรูปแบบและช่องทางในการสื่อสารเพื่อให้สามารถเป็นช่องทางในการเตือนภัยปัญหา และการให้ข้อมูลใหม่ ๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจ 3) การกำกับดูแลข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด 4) การให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงภายในองค์กร 5) การเลือกใช้ที่ปรึกษาและเชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร 6) การให้ความสนับสนุนและการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แก่พนักงานทุกระดับในองค์กร

Freed et. al. (1998 : 142-144) ได้กล่าวว่าบทบาทของผู้นำที่จะช่วยขับเคลื่อนการบริหารงานคุณภาพที่สำคัญ ๆ คือ 1) เป็นครูและครูฝึก ผู้นำจะต้องช่วยให้คนอื่น ๆ สามารถนำตนเองได้ 2) เป็นผู้พิทักษ์ 3) เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ร่วม 4) สื่อสารและให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) เป็นผู้ฟัง และ 6) ยึดระบอบเป็นหลัก

Sallis (อ้างใน Silva . 2007) ได้เสนอแนวคิดว่าผู้นำกับการบริหารคุณภาพนั้น ผู้นำควรมีบทบาทดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในองค์กรของตนเอง 2) มีพันธสัญญาที่ชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ 3) มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4)

ยืนยันว่าความต้องการของลูกค้ายคือนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร) 6) รมั้ดระวังที่จะไม่ตำหนิผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหาขึ้น เพราะปัญหาส่วนใหญ่เป็นผลจากนโยบายขององค์กรมิใช่ความผิดพลาดส่วนบุคคล 6) นำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร 7) ยืนยันถึงนิยามของโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและมอบอำนาจให้แก่ตัวแทนโดยสามารถตรวจสอบได้

จากแนวคิดภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมคุณภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่จะผลักดันให้วัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างจริงจังนั้น ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการบริหารงานคุณภาพให้ชัดเจน สื่อสารและยืนยันถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายนั้นไปยังทุกคนในองค์กรอย่างชัดเจน สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในองค์กรได้นำแนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยสนับสนุนการนำนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานคุณภาพ และจัดให้มีระบบการรับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพต่อไป

2.3.3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เกียรติคำจร กุศล (2543: บทคัดย่อ) ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ วิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ 23 ตัว กลุ่มตัวอย่างคือคณบดีและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลจำนวน 586 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด มี 6 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS 7.5 และผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม LISREL 8.10 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ 1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ (ค่า GFI = 0.981, ค่า AGFI = 0.959, ค่า RMR = 0.023 และค่า P = 0.470) โดยรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี และรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีได้ 82.90% 2. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมี 4 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ และด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี โดยที่องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลรวมอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีมากที่สุดคือ องค์ประกอบ

ด้านภูมิหลัง รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง 3. ข้อค้นพบในการวิจัยมี ดังนี้คือ ทฤษฎีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ คณะ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด 3) ด้านพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนาและแบบมีอำนาจบารมี และ 4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งทฤษฎีต้องคำนึงถึงด้วยได้แก่ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ และการมีโครงสร้างของงานในหน้าที่ชัดเจน

ทัศนีย์ จุลอคง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด 6 แห่ง จำนวน 451 คน มีประสบการณ์การทำงาน 2 ปีขึ้นไป ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .99 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ สกัดตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก หมุนแกนตัวประกอบแบบอโรทอนอลด้วยวิธีแวกซ์การ์ด ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีทั้งหมด 7 ตัวประกอบ ขยายด้วย 65 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนรวมกัน คิดเป็น 70.3% ได้แก่ 1) ตัวประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุดคือ 16.8% มีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 16 ตัวแปร 2) ตัวประกอบที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นตัวประกอบภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 16.1% มีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 19 ตัวแปร 3) ตัวประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำนวัตกรรมคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 10.6% มีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 8 ตัวแปร 4) ตัวประกอบที่ 4 คุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างเป็นตัวประกอบภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 9.1% มีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 8 ตัวแปร 5) ตัวประกอบที่ 5 การมีพลังและแรงขับในตน เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 7.8% มีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 5 ตัวแปร 6) ตัวประกอบที่ 6 สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ตาม เป็นตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 5.0% มีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 5 ตัวแปร 7) ตัวประกอบที่ 7 การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานการพยาบาลเป็นตัวประกอบภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 4.9% มีตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบ 4 ตัวแปร

Klara and Rickard (2006: 42 – 59) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการระบบคุณภาพแบบยั่งยืน: การได้รับรางวัลคุณภาพของประเทศสวีเดนเป็นครั้งที่ 2 ทำได้อย่างไร จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการระบบคุณภาพแบบยั่งยืนของบริษัทในประเทศสวีเดน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมีแรงขับเคลื่อนที่เข้มแข็งในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยนำระบบการจัดการคุณภาพมาใช้เป็นแนวทาง อีกทั้งคำนึงพื้นฐาน 5 ประการที่ถูกนำมาปฏิบัติเพื่อให้การจัดการระบบคุณภาพเป็นไปอย่างยั่งยืน คือ เน้นภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร กระบวนการจัดการและการควบคุม ให้ความสำคัญกับลูกค้า และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Dotun and Dennis (1999: 633-650) แห่งมหาวิทยาลัย Liverpool ได้ศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรมของประเทศอังกฤษ ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรม คือหลักปฏิบัติของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ อีกทั้งปัจจัยนี้ยังเป็นพื้นฐานของกรอบการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง สำหรับการตรวจสอบวัฒนธรรมคุณภาพในครั้งนี้ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร . การมีส่วนร่วมของบุคลากรและการมอบอำนาจ . การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า . การเป็นพันธมิตรกับผู้จัดหาวัตถุดิบ . การทำงานเป็นทีม . ความสำเร็จของผู้บริหารสูงสุด และวัฒนธรรมของหมู่คณะที่เปิดกว้าง และผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์การ อีกทั้งยังสนับสนุนให้องค์การเกิดการพัฒนา

David (1998: 250 – 259) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการไม่ปิดกั้นทางวัฒนธรรม สำหรับโรงเรียนแห่งคุณภาพ : การรื้อปรับระบบ พบว่าความสำเร็จในการปฏิรูปโรงเรียนเกิดจากกระบวนการทัศน์ใหม่ซึ่งไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมเดิม ๆ นักการศึกษาต้องคิดให้แตกต่างจากเดิมเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายนั้นจะเกิดจากการแบ่งปันค่านิยม และความเชื่อร่วมกัน การเชื่อมโยงถึงกันอย่างหลากหลาย และการทำงานเป็นทีม ผู้นำของสถานศึกษาต้องเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำงานอย่างมีพลัง เป็นแบบอย่างที่ดี ภูมิใจคร่ำครวญวิธีการใหม่ ๆ มุ่งมั่นถึงเป้าหมาย และสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมโดยการมอบหมายความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์

2.3.4 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ การดำเนินการตามแนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพนั้นบุคลากรต้องมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ดังนั้นการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานในองค์การจึงมีผลระยะยาว ต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเพื่อมุ่งสู่คุณภาพ นอกจากนี้ การพัฒนาฝีมือและให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้และทักษะ

ที่ทันสมัย จะช่วยให้การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพในองค์การก้าวหน้า และการจัดผลตอบแทน และรางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากร จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพในทางบวก (Freed et. al. 1998 : 120) สอดคล้องกับแนวคิดของ นูญคิลี่ ปลั่งศิริ (2550 : 1) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้าง Competitive Advantage หรือกำลังอำนาจในการพัฒนาองค์การ ในการแข่งขันระหว่างองค์การ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์การ ทฤษฎีการวางกลยุทธ์ต้องยึดกฎข้อหนึ่งที่ว่า กลยุทธ์ใดที่คู่แข่งเลียนแบบได้ย่อมไม่ใช่กลยุทธ์ และจะไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น คู่แข่งจะสามารถเลียนแบบกลยุทธ์ด้านราคาได้ภายในเวลาน้อยกว่า 60 วัน คู่แข่งจะสามารถเลียนแบบกลยุทธ์ด้านโฆษณาได้ภายในเวลาน้อยกว่า 1 ปี แต่หากใช้คนเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันแล้ว คู่แข่งจะต้องใช้เวลามากกว่า 7 ปี จึงจะสามารถพัฒนาคนขึ้นมาได้ทัน ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ในระยะเวลาอันสั้น และเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันขององค์การ

2.3.4.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การสร้างความเจริญทางด้านจิตใจให้กับตนเอง ทั้งในฐานะที่เป็นผู้ประกอบกรและบุคคลทั่วไป (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม . 2550)

การพัฒนาตนเอง หมายถึง งานหรือสิ่งที่กระทำโดยตั้งใจด้วยความเจริญ คือ การก้าวจากจุดๆ หนึ่ง ไปสู่อีกจุดๆ หนึ่ง ในทิศทางที่ดีขึ้น (วีรยุทธ สมป่าสัก . 2550)

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถดีขึ้น ซึ่งการพัฒนาตนเองนี้เป็นเรื่องที่บุคคลแต่ละคนจะต้องกระทำด้วยตัวของตนเอง โดยบุคคลอื่นมีส่วนให้การช่วยเหลือสนับสนุนเพียงบางส่วนเท่านั้น (อัญญา ศรีสมุทร . 2550)

การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินตนเอง ทบทวนตนเอง และดำเนินการพัฒนาตนเอง (Boldt, L.G. 1993)

จากความหมายที่นักวิชาการได้นำเสนอข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองในด้านความรู้ ความสามารถและจิตใจ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ตนเอง

2.3.4.2 หลักการในการพัฒนาตนเอง (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม . 2550)

1. การเจริญเติบโตของคนทั้งทางร่างกายและจิตใจนั้น ขึ้นอยู่กับการพัฒนาตนเอง คนอื่นๆ อาจจะให้คำแนะนำในการพัฒนาให้แก่คุณได้แต่ถ้าไว้ว่าคนเรานั้นจะต้องรู้จักการสร้างสรรค้ความกึกของตนเอง และยึดมั่นในความกึกของตน

2. การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะต้องดูที่ประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองด้วยว่ามีศักยภาพมากน้อยแค่ไหน รวมทั้งดูโอกาสที่จะก้าวไปในอนาคตด้วย

3. การพัฒนาตนเองจะเกิดขึ้นเมื่อคนๆ นั้นต้องการพัฒนาความรู้ของตนเองให้กว้างไกล รู้จักฝึกฝนตนเองให้มีความชำนาญ และฝึกนิสัยตนเองให้มีระเบียบมากขึ้น โดยการพัฒนาดังกล่าวจะต้องใช้ประสบการณ์เป็นแนวทาง รวมทั้งต้องใช้ตำราหรือหนังสือช่วยในการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

4. การพัฒนาตนเองจะต้องประกอบด้วย การปฏิบัติที่เชื่อมโยงไปถึงความต้องการ ความจำเป็น และโอกาส ความเชื่อมั่นในตนเอง การตรงต่อเวลา และมุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง โดยจำกัดขอบเขตสิ่งที่สนใจรวมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อช่วยให้การพัฒนาตนเองดำเนินการได้เร็วขึ้น

ในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้นั้น บุคคลพึงตรวจสอบเจตนาธรรมณ์ของตนเองที่มีต่อการเรียนรู้ว่าเป็นไปในทางลบหรือทางบวก ถ้าผลการตรวจสอบเป็นไปในทางลบ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเจตนาธรรมณ์ของตนเองโดยเร็ว ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ ย้ำกับตัวเองเสมอว่าคุณยังสามารถที่จะเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ได้ พร้อมกับเปิดใจยอมรับแนวคิดใหม่ๆ นั้น และวิเคราะห์หาจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พึงระลึกอยู่เสมอว่า ในการวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองนั้น จะต้องมุ่งประเด็นที่จะแก้ไขจุดอ่อนของตัวเอง โดยจะต้องรู้จักการวางแผนที่ดีอย่างเป็นขั้นตอน และที่สำคัญคือต้องมีการตรวจสอบตัวเองอยู่เสมอว่าตัวเองก้าวหน้าไปได้มากน้อยแค่ไหนแล้ว (วิรุทธ สมเป่าสัก, 2550)

2.3.4.3 การพัฒนาตนเองของบุคลากรให้สอดคล้องกับโลกในอนาคต

โลกในอนาคตจะเป็นยุคสมัยของเทคโนโลยีอย่างสมบูรณ์ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อสังคมและชีวิตของมนุษย์ สังคมใหม่จะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ คนที่มีคุณภาพในอนาคตจะต้องเป็นคนใฝ่รู้ และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (UNESCO อ้างใน พลุทธิศิริบรรณพิทักษ์, 2546 : 13) เฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยในอนาคตจะได้รับผลกระทบจากบริบทใหม่ๆ ในสังคมหลายด้าน เช่น กฎหมาย ความคาดหวังเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ความคาดหวังของสังคม มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับครูและผลการศึกษา ซึ่งสังคมคาดหวังเกี่ยวกับครูว่า ครูต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการประกอบวิชาชีพครู เป็นผู้นำด้านความคิดและความรู้ในชุมชน ไม่ทำร้ายหรือรังแกผู้เรียน ต้องเป็นบุคคลที่มีศักดิ์ศรีและเป็นตัวอย่างที่ดีในสังคม ต้องเป็นนักเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ อันเป็นภาษาสากลในปัจจุบันที่ใช้ในสื่อต่างๆ ที่เป็นแหล่งความรู้และวิทยาการใหม่ๆ ติดตามความก้าวหน้าในเทคนิควิธีการสอนต่างๆ อยู่ตลอด

เวลา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ กับเพื่อนครู เป็นนักจิตวิทยาชั้นเลิศ ที่สามารถพัฒนาผู้เรียน ให้ก้าวทันความรู้และอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ได้ (อมรวิเศษ นาคทรัพย์ อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ . มปป : 20) ดังนั้น การพัฒนาตนเองของบุคลากรจึงเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่สมบูรณ์ (Total Organization : TO) โดยเป้าหมายของการพัฒนาในองค์กรมีอยู่ 3 ระดับ คือ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม . 2549)

1. พัฒนาสมาชิกในองค์กรให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (Total Person) ซึ่งมีอยู่ 6 ด้านคือ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสติปัญญา ด้านความรู้และคุณธรรม ด้านจริยธรรม และวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

2. พัฒนาการทำงานเป็นทีม กล่าวคือการทำงานที่บุคคลมารวมตัวกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ทำงานประสานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ตามบทบาทของแต่ละคนเพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ที่กล่าวมาถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน

3. พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสมบูรณ์ เมื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และพัฒนามนุษย์ให้ทำงานเป็นทีมอย่างทีมที่มีความสมบูรณ์แล้ว การพัฒนาให้ทีมทำงานประสานกันกับทีมอื่น ๆ ในองค์กร ก็จะกลายเป็นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่สมบูรณ์

2.3.4.4 แนวทางการพัฒนาตนเองของครู

ครูทุกคนควรจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักใช้เวลาว่างและหาเวลาค้นคว้าหาความรู้ที่จะช่วยแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการสอนของตนเองอยู่ตลอดเวลา ใช้แหล่งความรู้ในห้องสมุด ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งความรู้จากอินเทอร์เน็ต ในการพัฒนาตนเองครูอาจจะพัฒนาตนเองโดยลำพังหรือจัดกลุ่มพัฒนาขึ้นระหว่างครูผู้สอนในหมวดวิชาเดียวกัน หรือจัดกลุ่มพัฒนาร่วมกับครูในโรงเรียนในเขตพื้นที่เดียวกันก็ได้ หัวข้อที่ครูควรจะเริ่มพัฒนาตนเองน่าจะรวมถึง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ . มปป : 119 -120)

- การประเมินความสามารถและความถนัดของตนเอง
- ความคาดหวังของตนเองในวิชาชีพครู
- การเป็นครูภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
- ความรู้เกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพ
- ความรู้และทักษะที่จะช่วยให้ครูสามารถศึกษาได้ตลอดชีวิต เช่น ภาษาอังกฤษ

และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในระหว่างเป็นครู ครูควรได้รับการฝึกฝนกับครูพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ปฏิบัติงานในวิชาชีพครูมาเป็นเวลานาน โดยขอคำแนะนำ การปฏิบัติงานต่างๆ หาโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอโดยเข้าฟังการจัดการเรียนการสอนของครูพี่เลี้ยง

ครูควรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ครูที่มีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในสาขาวิชาการที่ต้องรับภาระหน้าที่เพิ่มเติม แต่ยังคงความรู้และทักษะที่เหมาะสมหรือไม่ตรงกับงานใหม่ ควรได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษา สมาคมมูลนิธิวิชาการวิชาชีพ สถาบันฝึกอบรมของภาครัฐหรือภาคเอกชน และสถาบันฝึกอบรมหรือสถาบันการศึกษาวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

ครูควรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากคุณวุฒิของครูอาจมีผลต่อการศึกษาของผู้เรียน และต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูผู้นั้น ดังนั้นการเข้ารับการศึกษาคือทั้งในรูปแบบปริญญาหรือหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ จะช่วยให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อการทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้จะได้เป็นไปอย่างสอดคล้องกับบริบทของ โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้วิธีการพัฒนาตนเองโดยทั่วไปที่ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องคือ (วีรยุทธ สมป่าสัก . 2550)

1. การฟัง การฟัง เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพชนิดหนึ่ง ที่ต้องใช้คู่กับการดู ที่เรานิยมใช้คำว่า “การสังเกต” การพัฒนาทักษะการฟังนั้น มี 2 นัย คือ 1) การฟังเพื่อการรับรู้ เรียนรู้ และการเรียนรู้ และ 2) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งเป็นการพัฒนาทางด้านอารมณ์ ต้องอาศัยการฝึกฝน และความอดทน คิด วิเคราะห์เก็บข้อมูลให้ครบถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจ สรุปว่าจะยอมรับหรือสะท้อนข้อมูลที่ถูกส่งกลับไปที่

2. การสนทนา การสนทนาเป็นการหาความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล อาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการสกัดความรู้จากผู้รู้ก็ได้ การสนทนาจะจำแนกแยกย่อยได้ อีก 2 ประเภท คือ 1) การสนทนากันแบบตัวต่อตัว (คาร์ลัมกายน์) และ 2) การสนทนาพร้อมกันหลาย ๆ คน หรือเรียกว่าการสนทนากลุ่ม เป็นการเรียนรู้ที่ใช้เวลาน้อย และได้ความรู้ที่บางครั้งเป็นความรู้ใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาพัฒนาตนเองและพัฒนาในงานของเราได้เป็นอย่างดี

3. การอ่าน เป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ดี “การอ่านหนังสือเป็นวิธีที่ทำให้เกิดปัญญาอย่างสำคัญยิ่ง” อ่านทุกเรื่องที่น่าสนใจ และมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับงานที่เราจะต้องปฏิบัติ คงต้องเขียนแผนผังทางความคิด (MIND MAPPING) คู่มืองานที่ปฏิบัติจะต้องใช้ความรู้ด้านใดบ้าง แล้วจึงลงมือหาหนังสืออ่านหรือค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ฯลฯ อ่านให้ได้ทั้งเนื้อหาและความคิดของคนเขียน แล้วอย่าลืมบันทึกหลักการ ข้อคิด หรือบทสรุปที่ได้จากการอ่านนั้นด้วย เพื่อเป็นการสะสมข้อมูล

4. การคิด เรามักได้ยินเสมอว่าคนไทยคิดไม่เป็น เพราะวัฒนธรรมการเรียนรู้ของเราไม่เอื้อต่อการฝึกให้คนคิดเป็น คงต้องพัฒนาทักษะการคิดเพื่อให้คิดเป็นระบบ โดยเริ่มจากการฝึกการคิดเชิงวิพากษ์ คิดเชิงเปรียบเทียบ คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงสังเคราะห์ คิดเชิงมโนทัศน์ คิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงประยุกต์ คิดเชิงกลยุทธ์ คิดเชิงบูรณาการ และการคิดเชิงอนาคต เพราะการ

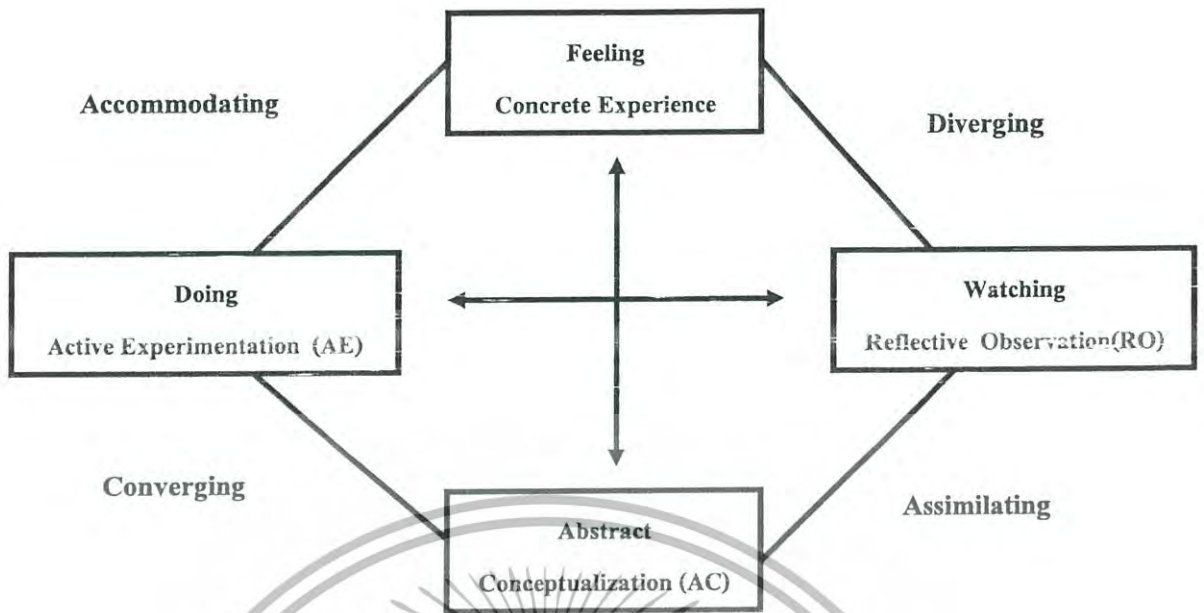
ปฏิบัติเราอาจถูกจำกัดด้วยกรอบ ระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ แต่การคิดไม่มีใครกักขังความคิดเราได้ (คิดแล้วก็อย่าลืมบันทึกความคิดของเราไว้ด้วย)

5. การปฏิบัติหรือการลงมือทำ เป็นการเรียนรู้ที่ได้ผลดีเพราะเป็นการได้ประสบการณ์ตรง ดังคำพูดที่ว่า “ไม่ลองไม่รู้” เป็นการเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติ เมื่อลงมือปฏิบัติก็จะทำให้เกิดทักษะ และความชำนาญในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี ดังภาษิตจีนที่ว่า “ฉันได้ยินแล้วฉันก็ลืม ฉันเห็นจึงจำได้ ฉันทำฉันจึงเข้าใจ” เช่นเดียวกับที่จอห์น ดิวอี้ ได้ค้นพบว่า การเรียนที่แท้จริงนั้นคือการเรียนโดยการปฏิบัติ

6. การเขียน เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองที่สำคัญ เพราะการจะเขียนได้นั้นต้องผ่านขั้นตอน ตั้งแต่ ข้อที่ 1 – 5 มาบ้างแล้ว การเขียนในข้อนี้ไม่ใช่เพียงการเขียนได้ตามปกติธรรมดาเท่านั้น แต่เป็นการเขียนเป็น คือเป็นการจัดระเบียบทางความคิดของเรา จากทฤษฎี - ลงมือปฏิบัติ - ประเมินสรุป แล้วจึงนำมาเรียบเรียงเป็นตัวอักษร ไม่ว่าจะเป็นการสรุปบทเรียน รายงานผลการปฏิบัติงานหรือการเขียนบทความในเชิงวิชาการ รายงานการวิจัย เป็นต้น ในบางครั้งจะต้องกลับไปทบทวนการโดยการอ่านหรือลงมือปฏิบัติอีกหลายครั้ง จึงจะสกัดความรู้เหล่านั้นมาเขียนเรียบเรียงได้

2.3.4.5 การพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้

จากแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาตนเองก็คือการเรียนรู้ ซึ่งหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ก็เพื่อพัฒนาอาชีพฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่างๆ สำหรับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ (สะออบ พวงน้อย และคณะ . 2546 : 44-57) โดยรูปแบบการเรียนรู้แบบ ELT (Experiential Learning Theory) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย David Kolb (www.businessball.com. 2005) ได้แบ่งสไตล์การเรียนรู้เป็น 4 แบบ ตามกระบวนการเรียนรู้เป็นวัฏจักร 4 ขั้นที่ชัดเจนดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการเรียนรู้แบบ ELT (Experiential Learning Theory)

(www.businessball.com, 2005)

Kolb ได้ศึกษากระบวนการเรียนรู้แบบ ELT (Experiential Learning Theory) ของบุคคลไว้อย่างน่าสนใจมาก เขากล่าวว่ากระบวนการเรียนรู้เป็นวัฏจักร 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 ประสบการณ์จากสิ่งที่เป็นรูปธรรม (Concrete Experience : CE)

ขั้นที่ 2 การสังเกตและไตร่ตรอง (Reflective Observation : RO)

ขั้นที่ 3 การสร้างแนวคิดเชิงนามธรรมและสรุปเป็นหลักการ (Abstract Conceptualization : AC)

ขั้นที่ 4 การทดลองหรือประยุกต์หลักการที่สร้างขึ้นในสถานการณ์ใหม่ ๆ (Active Experimentation : AE)

และ Kolb ได้กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้หรือสไตล์การเรียนรู้โดยพิจารณาจากวัฏจักรของกระบวนการเรียนรู้ที่จะเห็นว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดจากวิธีการเรียนรู้ 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเชิงรูปธรรม (Diverging or Diverger) เป็นสไตล์การเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างจากประสบการณ์จริงเชิงรูปธรรม กับการเรียนจากการสังเกตและไตร่ตรอง ผู้ที่มีสไตล์การเรียนนี้จึงเป็นทั้งนักสังเกต บุคคลประเภทนี้จะพิจารณาประสบการณ์เชิงรูปธรรม

2. การเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง (Assimilating or Assimilator) เป็นแบบที่ผสมผสานระหว่างการเรียนจากการคิดเชิงนามธรรม กับการเรียนจากการสังเกตและ

ไต่ร่อง ผู้มีสไตล์การเรียนรู้ลักษณะนี้จึงมีลักษณะการสังเกตที่เต็มที่ ได้ ด้วยความเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างทฤษฎีหรือหลักการจากสิ่งที่เขาสังเกตเห็น

3. การเรียนรู้จากการจากคิดเชิงนามธรรม (Converging or Converger) เป็นแบบที่ผสมผสานระหว่างการเรียนจากการคิดเชิงนามธรรม กับการเรียนจากการทดลองและปฏิบัติ ผู้มีสไตล์การเรียนรู้แบบนี้จะเรียนได้ดีด้วยการกระทำ หรือฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับทฤษฎีหรือแนวคิด จะสามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้โดยอาศัยการค้นหาวิธีการที่จะตอบคำถาม โดยเฉพาะคำถามที่มีข้อมูล ข้อสรุปถูกต้องเพียงทางเดียว

4. การเรียนรู้จากการทดลองและปฏิบัติ (Accommodating or Accommodator) เป็นแบบที่ผสมผสานระหว่างการเรียนจากประสบการณ์จริงเชิงรูปธรรม กับการเรียนจากการทดลองและปฏิบัติ ผู้มีสไตล์การเรียนรู้จะเป็นทั้งนักปฏิบัติและนักสัมผัส เป็นผู้ชอบทำและแก้ไขปัญหาคด้วยการปฏิบัติจริงในสถานการณ์ที่ท้าทายใหม่ ๆ แต่ในการแก้ปัญหามักจะกระทำโดยใส่ความรู้สึกเข้าไปมากกว่าการวิเคราะห์เชิงเหตุผล และในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.3.4.6 บุคคลเรียนรู้

หลักการสำคัญของบุคคลเรียนรู้ คือ การรู้จักนำพลังในธรรมชาติที่ซ่อนเร้น 5 ประการ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ คือ (วิจารณ์ พาณิช . 2547 : 12-14)

1. พลังของความต่าง จะต้องมองประโยชน์ของความต่างกัน นำความต่างมาใช้ให้เกิดผลบวก วิธีการที่จะทำให้ความต่างเกิดผลบวกคือ การมีวิสัยทัศน์ การกิจร่วมกัน
2. พลังแห่งทวีคูณ เป็นการเพิ่มในเชิงคุณภาพ กระจายระดับความเข้าใจ การยกระดับกระบวนการขั้น
3. พลังแห่งอุดมทัศน์ร่วม คือการมีเป้าหมาย ความเชื่อร่วมกัน
4. พลังแห่งทักษะแลกเปลี่ยน คือการนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
5. พลังแห่งตานกและตานอน คือการมองในเชิงระบบและในรายละเอียด

2.3.4.7 ทีมเรียนรู้ (Team Learning)

บุคคลจะเกิดการเรียนรู้ได้นั้นต้องอาศัยบุคคลอื่น ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญของการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลรอบรับแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรม ร่วมกันทำให้

องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องให้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) (Peter M. Senge. 1990 : 3)

2.3.4.8 บทบาทขององค์การที่มีต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร

การพัฒนาตนเองของบุคลากรจะไม่สามารถดำเนินไปได้หากขาดการสนับสนุนจากองค์การที่ตนสังกัดอยู่ ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะนำประโยชน์มาสู่องค์การนั้น องค์การควรมียุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังนี้ (Marguardt. 1996 : 150-155)

1. การสร้างความภาคภูมิใจให้สมาชิก มีความรับผิดชอบกับการรวบรวมและการถ่ายโอนความรู้ โดยสมาชิกควรได้รับการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ร่วมกัน สมาชิกควรตระหนักว่า ความรู้ส่งผลดีต่อองค์กรเจริญเติบโตขององค์การ ซึ่งความรู้นี้อาจได้รับจากรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมทางอินเตอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ และวารสาร ฯลฯ บางองค์การมีการสนับสนุนและให้รางวัลเกี่ยวกับงานวิจัย เพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงการวิเคราะห์ความสำคัญของการเรียนรู้ การสนับสนุนให้ใช้เวลาว่างจากงานเพื่อการเรียนรู้ การพักร้อนที่จัดให้มีการเรียนรู้ นโยบายขององค์การ

2. การรวบรวมความรู้ที่มีระบบจากภายนอกองค์การ โดยพยายามหลีกเลี่ยงความบกพร่องที่ไม่ได้คาดคิดไว้ และแสวงหาทรัพยากรภายนอกที่เป็นระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลการช่วยเหลือการดำเนินงานขององค์การ ความร่วมมือจากภายนอกเป็นพันธกิจที่ทำให้เกิดการเข้าใจ การปฏิบัติงาน และทักษะที่แตกต่างขององค์การอื่น ๆ โดยเฉพาะการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาต่าง ๆ บางองค์การมีการสร้างเครื่องมือเพื่อการวัดความสำคัญของการเรียนรู้ และตรวจสอบเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่ได้รับรางวัลดีเด่น และประสบความสำเร็จด้าน คุณภาพ การอุทิศตนของสมาชิก นวัตกรรม การเติบโต และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อการรับรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของการเรียนรู้ภายในองค์การ เช่น จัด แรลลี่ให้กับสมาชิก หรือทีมงานเพื่อส่งเสริมให้มีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การทบทวนการเปลี่ยนแปลงของภาวะการแข่งขัน การผลิต เทคโนโลยี ตำแหน่งทางการตลาด ระบบการตรวจสอบคุณภาพ ระยะเวลาส่งผลิตภัณฑ์ รายงานการเปรียบเทียบ ซึ่งระบบการเปรียบเทียบกิจกรรมที่มีระดับดีเด่นใน

องค์การ การจัดการประชุมและการอภิปรายปัญหา ซึ่งนำผู้รับบริการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือภายใน ผู้มีส่วนร่วมอื่น ๆ มาแสดงความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกัน

4. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นการพัฒนาเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม การสร้างความคิดใหม่ ๆ และความรู้อื่น ๆ ยังเป็นส่วนของการพัฒนาเชิงปริมาณด้วยกิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การทดลองและการมีวงจรข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับผู้พยายามคิดและอยู่ในภาวะความเสี่ยง การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และการฝึกใช้สมองข้างขวาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสนับสนุนความคิดที่หลากหลายในการนำสิ่งที่ดีมาปฏิบัติงาน

5. การส่งเสริมและการให้รางวัล กับนวัตกรรมและการประดิษฐ์สิ่งใหม่ องค์การต้องสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการให้ดีขึ้น การประดิษฐ์และนวัตกรรมเป็นสิ่งที่จะต้องทำในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และอายุของผลิตภัณฑ์อยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้น องค์การต้องใช้ความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จและการส่งเสริมการทดลอง บางองค์การอนุญาตให้สมาชิกมีเวลาในการสร้างสรรค์ความคิดได้ 10% ของเวลางาน

6. การอบรมสมาชิกในการพัฒนาความรู้และการสร้างความรู้ สมาชิกบางคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ในองค์การขนาดเล็กการตระหนักถึงระบบบันทึกความจำ และประโยชน์มักไม่ได้รับความสนใจ แต่เราไม่ทราบว่าข้อมูลอะไรที่ถูกจัดอยู่ในระบบข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้นสมาชิกควรมีเวลาในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้จะสร้างความรู้ตามที่องค์การต้องการ สมาชิกจะเรียนรู้จากศูนย์ข้อมูลทั่วโลก

7. การส่งเสริมทีมงานและการหมุนเวียนงานเพื่อยกระดับความรู้ แนวทางที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในการส่งผ่านความรู้ในองค์การ คือการส่งผ่านความรู้เป็นรายบุคคลและทีมงานในด้านความรู้ทางเทคนิค การจัดการความรู้ การโยกย้ายตำแหน่งจำเป็นต้องมีการให้ความรู้ของสมาชิกส่งต่อความรู้ไปสู่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่เหมาะสมของการหมุนเวียนงาน และการรวมทีมงาน

8. การพัฒนาฐานความรู้ เพื่อคุณค่าและความต้องการการเรียนรู้ขององค์การ ข้อมูลสารสนเทศต้องมีการลงรหัส และเก็บรวบรวมเพื่อบุคคลและองค์การ แม้ว่าจะเป็นภาระแต่ต้องมีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกนำไปใช้ และการตัดสินใจว่า ข้อมูลใดมีค่ากับการเรียนรู้และการปฏิบัติการ ดังนั้นความรู้ที่ถูกเก็บไว้ควรง่ายต่อการค้นคว้า แม้จะอยู่คนละหน่วยงานกัน ควรมีการจัดโครงสร้างให้ง่ายต่อการค้นคว้าข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอต้องมีการเก็บข้อมูลและจัดประเภทตามความต้องการด้านการเรียนรู้ของสมาชิก และตามเป้าหมายขององค์การ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการนำไปใช้อย่างคุ้มค่า

9. การสร้างกลไกสำหรับการเก็บ และการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นการส่งเสริมให้องค์กรใช้วิธีการในเชิงบวก และเชิงลบ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้พยายามประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ในการสร้าง และรวบรวมความรู้ การถ่ายโอนความรู้เป็นหน้าที่และภาระของทุกคน การพัฒนาความรู้รวมถึงกระบวนการประเมินผลด้วย สมาชิกสามารถเรียนรู้ได้จากโครงการต่าง ๆ ทุก 3 เดือน ผู้รับผิดชอบโครงการแต่ละคนจะได้รับเอกสารที่เข้าสู่ระบบข้อมูลการปฏิบัติการ ระบบสารสนเทศแบบออนไลน์เป็นเครือข่ายการพัฒนาการปฏิบัติการควรปรับให้ทันสมัยทุกสัปดาห์และจัดบันทึกทรัพยากรความรู้ไว้หน่วยงานหลายแห่งทราบข้อมูล ของสมาชิกทุกคน ผู้เชี่ยวชาญ และเอกสารที่สำคัญ

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ในห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน การถ่ายโอนการเรียนรู้ของการฝึกอบรมน้อยกว่าร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ภายในชั้นเรียนที่มีการถ่ายโอนไปสู่การปฏิบัติงาน เปอร์เซ็นต์นี้จะเพิ่มขึ้นหากมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้เข้าร่วมอบรม และผู้ฝึกอบรม ก่อนการเรียน ระหว่างการเรียนรู้และหลังการเรียนรู้

2.3.4.9 ผลที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองของบุคลากร (อัญญา ศรีสมพร . 2550)

1. คุณประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง คือ

- 1.1 การประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต
- 1.2 การประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพการงาน
- 1.3 การมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์
- 1.4 การมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.5 การมีความสุขทางจิตใจ

2. คุณประโยชน์จากการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นและสังคม

- 2.1 การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น
- 2.2 ความสามารถร่วมมือและประสานงานกับบุคคลอื่น
- 2.3 ความรับผิดชอบและความมานะอดทนในการปฏิบัติงาน
- 2.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน ความเป็นอยู่และ

สภาพแวดล้อม

2.5 ความจริงใจ เสียสละ และความซื่อสัตย์สุจริต

2.6 การรักและเคารพหมู่คณะ และการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

2.3.4.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ณรงค์ จารุปรกรณ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารได้ดำเนินการสำรวจและประเมินตนเอง โดยใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรในโรงเรียน สังเกตตนเองจากการปฏิบัติงาน และรับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน ผู้บริหารได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติ เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานหรือคู่มือการบริหารการศึกษา ศึกษาเอกสารตำราต่าง ๆ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารด้วยกันและผู้ร่วมงาน ปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม คือ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด เวลาที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเอง และมีแหล่งวิชาการสำหรับค้นคว้า ช่วงเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมส่วนใหญ่เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอในเวลาว่าง ผู้บริหารได้พัฒนาทักษะของตนเองด้านเทคนิค โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่สำคัญของโรงเรียน ระดมความคิดของครู อาจารย์ในการพัฒนางานอย่างเหมาะสม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารได้พัฒนาทักษะของตนเองด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยการประสานความร่วมมือกับชุมชน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา รับฟังความคิดเห็นของครู อาจารย์ อย่างมีดุลยพินิจ และสนับสนุนครู อาจารย์ ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างยุติธรรม ผู้บริหารได้พัฒนาทักษะของตนเองด้านความคิดรวบยอดโดยการเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สิ่งรวมที่มอบหมายให้สอดคล้องกับความสามารถของครู อาจารย์ และบุคลากรอื่นได้อย่างเหมาะสม รับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นจากครู อาจารย์ เพื่อปรับปรุงตนเอง และได้คิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคลากร ให้สอดคล้องกับภารกิจอื่นที่เกี่ยวข้องได้เหมาะสม

ศกาวรรณ เอกวัฒน์ (2546: 130-148) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตนเองของครูต้นแบบ : กรณีศึกษาคูครูต้นแบบวิชาคณิตศาสตร์ ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะในการทำงานที่ครูต้นแบบปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานจนถึงปัจจุบันเพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาคือ มีความตั้งใจอดทน และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค แม้ว่าการทำงานจะต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ มีความใฝ่รู้ และศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ มีความต้องการที่จะเรียนหนังสือให้สูง ๆ และนอกจากนี้ยังอาศัยการศึกษาหาความรู้ให้ตนเองจากการอ่านหนังสือ การเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้ตนเอง อุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ รู้จักแบ่งเวลาในการทำงาน เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักการปรับตัว สามารถทำงานกับบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ รู้จักช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และมักจะแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนกับทุกคนเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานของตนเอง แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของครูต้นแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากตัวครูเอง ที่ต้องการให้นักเรียนได้รับความรู้ ซึ่งการที่จะพัฒนาเด็ก ๆ ให้มีความรู้ความสามารถได้ ครูซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้

ความรู้ ปุ่กฝ่งสิ่งทีด้งามให้กับนักเรียนจะต้งรู้จักพัฒนาตนเองให้มีศัคยภาพทีดี และมีความพร้อม เลียก่อน นอกจากนี้แรงจูงใจอีกอย่างหนึ่งก็คือความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ มีการพัฒนา ไปสู่จุดทีสูงขึนของอาชีพ เพื่อทำชื่อเสียงให้แก่วงศัคระกูล ส่วนแรงจูงใจภายนอกทีทำให้ครูมีการ พัฒนาตนเอง คือการสนับสนุนจากบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และครอบครัว ซึ่ง ต่างเห็นถึงความสามารถในการทำงานทีมีคุณภาพและศัคยภาพของครูศุจิตตรา นอกจากนี้ความไม่รู้ และไม่เข้าใจของนักเรียน ยังเป็นแรงกระตุ้นให้ครูพัฒนาตนเองอีกด้วย

วิเชียร หล่อฉัตรนพคุณ (2546: 114-117) ได้ศึกษาปัจจัยทีมีความสัมพันธ์กั การพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็น การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที ใช้ในการศึกษาในครั้งนี คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 359 คน ผลการวิจัยพบว่าระดับการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 ซึ่งพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ นำความรู้และประสบการณ์ทีได้จากการเรียนรู้ของตนเองมาปรับใช้ในางาน ใช้ วิธีซักถามผู้รู้เกี่ยวกับงานทีทำเมื่อมีปัญหา คิดตามความเล็ดอื่นไหวของเหตุการณ์ภายในและ ภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสารมวลชนอื่น ๆ ขอคำปรึกษาจาก ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการในเรืองงานทีปฏิบัติ นำความรู้ทีได้จากการฝึกอบรมในหลักสูตร ต่าง ๆ ของหน่วยงานมาปรับใช้ในางานทีทำ เรียนรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย ติดตาม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ สังเกตการปฏิบัติงานของคนอื่นทีมีความสามารถมากกว่า

รัชกร กันทอง (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของ พยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคต การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กระบวนการ วิธีการ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง ของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การ พยาบาลในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประชากรทีศึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพพยาบาล จำนวน 21 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญ ด้านการศึกษาพยาบาล ด้านการบริหารทางการพยาบาล ด้าน การปฏิบัติการพยาบาล และด้านกฎหมายและ จริยธรรมทางวิชาชีพทางการพยาบาล เครื่องมือทีใช้ ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามทีผู้วิจัยสร้างขึ้น แบบสอบถามรอบแรกมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม ปลายเปิดและเลือกตอบ รอบที 2 และรอบที 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ ข้อมูลโดยการคำนวณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป EXCEL หากำมัยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคต นั้น พยาบาลควรจะต้องมีการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา และมีทักษะความสามารถในการใช้ คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นหาข้อมูล ส่วนวิธีการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลจะมีการ เข้าร่วมในการอบรมด้านบริการพยาบาลทีมีคุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ และมีการ สัมครเป็นสมาชิกขององค์การพยาบาลเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ทีทันสมัย ส่วนปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ของการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตนประกอบด้วย ความต้องการ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและความต้องการความมั่นคงในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่วนปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบตัวพยาบาลประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และนโยบายปฏิรูประบบสุขภาพ ที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพระดับปฐมภูมิและการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

Noorliza and Muhammad (2006: 30 – 43) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อทัศนคติของบุคลากรในการทำงาน งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบผลกระทบบนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อทัศนคติของบุคลากรในการทำงาน เช่น ความเกี่ยวข้องกับงาน ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่ออาชีพ และความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมและการให้การศึกษาต่อบุคลากร ส่งผลทางบวกต่อความเกี่ยวข้องกับงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร การมอบอำนาจและการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อความเกี่ยวข้องกับงาน ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่ออาชีพ และความผูกพันต่อองค์กร การปรับปรุงครุภัณฑ์งานอย่างต่อเนื่องและการป้องกันปัญหาส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร แต่การให้ความสำคัญกับลูกค้าไม่ส่งผลต่อความเกี่ยวข้องกับงาน ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่ออาชีพ และความผูกพันต่อองค์กร

2.3.5 การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากองค์กรจะดำรงผลิผลกับการแข่งขันทุกวันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากองค์กรใดไม่สามารถแข่งขันได้ก็องค์กรนั้นก็จะต้องออกไปในที่สุด ด้วยความจำเป็นดังกล่าว องค์กรจึงต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยการมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (สรรเพชญพนัสบดี . 2549 : 348) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานโดยการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่องขององค์กรจะต้องมีการกำหนดเป็นนโยบาย และวัตถุประสงค์ถาวรขององค์กร ไม่ใช่เป็นการฉาบฉวยเฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น (บรรจง จันทมาศ . 2544 : 35 – 36) สำหรับสถานศึกษานั้นเป้าหมายสำคัญของการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน และเป็นที่พึงพอใจต่อชุมชนและสังคม ดังนั้นการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย บุคลากรต้องทำงานตามพันธกิจซึ่งจะมีแผนปฏิบัติที่ชัดเจน มีการปฏิบัติตามแผนตรวจสอบและประเมินผล และนำผลที่ประเมินมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2550)

2.3.5.1 ความหมายของการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจรอย่างต่อเนื่อง โดยเอาใจใส่ลูกค้าภายใน

(Internal Customer) ตลอดจนถึงลูกค้าภายนอก (External Customer) กล่าวคือพนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตถัดไปเป็นลูกค้าภายใน ที่มีความต้องการชิ้นงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นเขาจึงต้องทำงานของตนเองอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและทำได้ถูกต้องทุกครั้ง ซึ่งการทำงานได้อย่างถูกต้องจะต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพ ประกอบกับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องด้วยจึงสามารถลดความผิดพลาดต่างๆ ในการผลิตให้เหลือน้อยที่สุดได้ (ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง . 2545)

การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) คือ การวางแผนและการดำเนินงาน การตรวจสอบประเมินผลงาน และการปรับปรุงแก้ไข การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานเพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเรื่อยๆ (สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ . 2550)

“ไม่มีแม้สักวันเดียวที่จะผ่านไป โดยไม่มีการปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดในองค์กร” เป็นประโยคที่ใช้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของไคเซ็น (กาญจนา เศรษฐนันท์ . 2550) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ก็คือ ไคเซ็น (Kaizen) นั่นเอง ไคเซ็น เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น KAI คือ Continuous ZEN คือ Improvement ดังนั้น KAIZEN เท่ากับ Continuous Improvement คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี . 2549 : 11)

แนวคิดเกี่ยวกับ ไคเซ็นถูกนำมาใช้ในประเทศญี่ปุ่นมาเป็นเวลานาน โดยเป็นแนวคิดที่มีการนำเครื่องมือการวิเคราะห์หาสาเหตุของการแก้ไขปัญหา เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงเทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น 5ส, PDCA, ก้างปลา, Why-Why Analysis, P-M Analysis หรือแม้แต่ 6 Sigma (สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต . 2549 : 7-8) โดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถแบ่งกว้างๆ ออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะการปรับปรุง คือ (สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย . 2550)

1. การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในประเด็นนี้เป็นเรื่องที่ทุกองค์กรต้องมีเป็นพื้นฐาน แม้ว่าองค์กรจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน แต่ในความเป็นจริงก็มีหน่วยงานไม่น้อยที่ไม่ได้ทำตามมาตรฐานที่มีการทำงานตามที่มาตรฐานกำหนดไว้ ก็ยังต้องทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หากใคร หน่วยงานใดทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ก็ต้องดึงขึ้นมาให้ทำงานอยู่บนมาตรฐานให้ได้

2. การปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อย

ในประเด็นนี้เป็นเรื่องที่มีให้ทุกคนในองค์กรได้รู้จักการ เลิก ลด เปลี่ยน กระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุเล็กน้อยๆ ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นหน่วยงานต้องกลับมาพิจารณาว่าสามารถปรับปรุงอะไรได้บ้าง หรือสามารถแก้ไขปัญหอะไรเล็กๆน้อยๆ ได้บ้าง

3. การปรับปรุงยกระดับแบบหน้ามือเป็นหลังมือ

ในประเด็นนี้ เป็นเรื่องที่เป็น การปรับปรุงเรื่องใหญ่ๆ และส่วนมากแล้วผู้ที่จะมาทำการปรับปรุงเรื่องแบบนี้ มักเป็นหน้าที่ของผู้บริหารตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป เช่น การกำหนดนโยบายใหม่ๆ การเปลี่ยนกระบวนการผลิตใหม่ การวาง line layout การวาง line balancing การกำหนดจำนวนคนในการปฏิบัติงาน การยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า การแก้ไขปัญหาทางการเงิน การสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่ดีขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจที่ดีต่อการทำงาน ฯลฯ

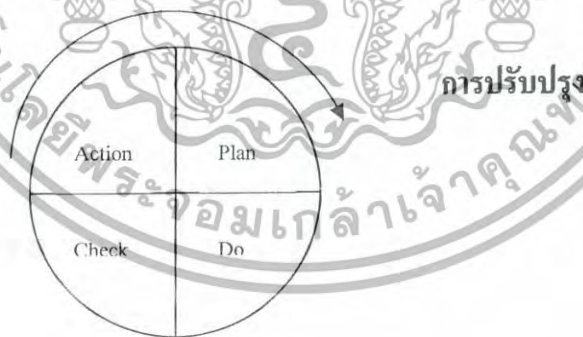
2.3.5.2 เทคนิควิธีการในการทำไคเซ็น

ในการดำเนินการไคเซ็นนั้น สามารถนำเทคนิควิธีการหลายรูปแบบมาใช้ เช่น

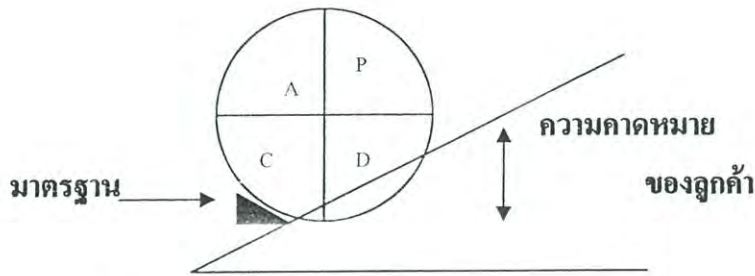
1. รูปแบบการบริหารคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle)

ในปี พ.ศ. 2518-2519 อุตสาหกรรมการผลิตของไทยได้นำระบบการบริหารคุณภาพจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาใช้ ระบบดังกล่าวประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ หรือ P (Plan) การกระทำตามแผนงาน D (Do) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน C (Check) และการแก้ไขผลการดำเนินงาน A (Action) รวมทั้งการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพขึ้นมาอย่างต่อเนื่องด้วยการวางแผนและควบคุมครั้งใหม่ การปรับปรุงทุกครั้งจะต้องทำให้ระดับคุณภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ จึงต้องมี “มาตรฐานของระบบบริหาร” ที่เปรียบเสมือน “ลิ้ม” ยับยั้งไว้ไม่ให้ระบบคุณภาพพลดถอยลงไป (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม: 2541)

(ก) วงจรบริหารของเดมมิง



(ข) มาตรฐานกับวงจร PDCA



ภาพที่ 2.4 รูปแบบการบริหารคุณภาพตามวงจรเดมมิ่ง (Deming, 1991)

2. รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นแนวทางในการบริหารขององค์กรที่เน้นเรื่องคุณภาพ โดยบุคลากรทุกคนขององค์กรจะมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่บรรดาบุคลากรขององค์กรและสังคมด้วยในขณะเดียวกัน(มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรม, 2545) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มีทั้งส่วนที่เป็นรูปธรรมและส่วนที่เป็นนามธรรม ส่วนที่เป็นรูปธรรม อาทิ กลุ่มควบคุมคุณภาพ(QCC) กิจกรรม 5 ส เครื่องมือ 7 อย่างของ QC ฯลฯ นั้น เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในบรรดานักบริหารชาวไทยที่ได้รับถ่ายทอดแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพจากประเทศญี่ปุ่นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เนื่องจากส่วนที่เป็นรูปธรรมเหล่านี้มองเห็นได้ จับต้องได้เรียนรู้ได้ง่าย นำมาใช้ได้ไม่ยาก ในขณะที่ส่วนที่เป็นนามธรรม อันได้แก่ ปรัชญา แนวคิดระบบบริหารเพิ่มมุ่ง และระบบบริหารกระบวนการบริหารแบบ TQM ฯลฯ นั้น กล่าวได้ว่า ยังมีคนจำนวนเพียงน้อยนิดที่เข้าใจมันได้อย่างลึกซึ้งถึงแก่นในท่ามกลางการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างยาวนานเท่านั้น จึงจะสามารถเข้าใจมันได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้งถึงจิตวิญญาณ ก่อให้เกิดจิตสำนึก ความคิด และการกระทำ ที่เป็นแบบ TQM อยู่ตลอด(วีรพงษ์ ต่อประสิทธิ์สกุล, 2540 : 135)

TQM มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ คณะ, 2545) อ้างใน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรม, 2545)

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) การมุ่งเน้นคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องทำการวิจัยตลาดให้รู้ก่อนว่า ลูกค้าต้องการอะไร แล้วยึดเอาความต้องการนั้นเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการขององค์กรต่อไป

2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)ปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจรอย่างต่อเนื่อง โดยเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ตลอดจนถึงลูกค้าภายนอก (External Customer) กล่าวคือพนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตถัดไปเป็นลูกค้าภายในที่มีความต้องการชิ้นงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นเขาจึงต้องทำงานของตนเองอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและทำได้ถูกต้องทุกครั้ง ซึ่งการทำงานได้อย่างถูกต้องจะต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพ ประกอบกับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องด้วยจึงสามารถลดความผิดพลาดต่างๆ ในการผลิตให้เหลือน้อยที่สุดได้ ดังนั้นองค์การที่ดำเนินงานตามปรัชญาของ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงตนเองให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง โดยสามารถจะดำเนินงานได้ตามวงล้อ Deming

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvements) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เป็นองค์กรคุณภาพ(Quality Organization) โดยผู้ที่ลงมือปฏิบัติจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและช่วยเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด

3. รูปแบบกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC CIRCLE)

QCC หมายถึงกลุ่มคนขนาดเล็ (3-10 คน) ที่ทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกันมารวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อทำกิจกรรมด้านการปรับปรุงงานที่กลุ่มของตนรับผิดชอบอยู่ ซึ่งในที่สุดจะส่งผลถึงการปรับปรุงคุณภาพโดยไม่มีใครบังคับ โดย

QCC = CWQCC (COMPANY WIDE QUALITY CONTROL)

หลักการของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC CIRCLE) คือ “Quality Must Be Built in The Process Not By Inspection” และขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC CIRCLE) มีดังนี้

3.1 จัดตั้งกลุ่ม QCC-กลุ่มละ 3-10 คน มีการประชุมกันเป็นประจำ (1-2 ครั้ง/สัปดาห์) ให้สมาชิกเลือกตั้งประธาน และเลขานุการ

3.2 จัดทะเบียนกลุ่ม-ตั้งชื่อกลุ่ม-ชิงสร้างสรรค

3.3 ประชุมค้นหาปัญหามาทำกิจกรรม -แก้ปัญหาในหน่วยงานของตนใช้หลัก 5W+1H ในการค้นหา

3.4 กำหนดหัวข้อเรื่องและเป้าหมายการกำหนดเป้าหมาย (Target) เป็นเป้าหมายที่วัดได้ มีกำหนดเวลา

3.5 ดำรวจสภาพปัจจุบัน (เก็บข้อมูล) ใช้ เครื่องมือ 7 อย่าง(7 Tools) ของQCC ประกอบด้วย ใบตรวจสอบ (Check Sheet) การจำแนกข้อมูล (Data Stratification) กราฟ (Graph) แผนภูมิควบคุม (Control Chart) แผนภูมิพารโต (Pareto Diagram) พังก้างปลา (Fish-Bone Diagram) ฮิสโตแกรม (Histogram) แผนภาพการกระจาย (Scattered Diagram) และสถิติเบื้องต้นในการสำรวจสภาพ และเก็บข้อมูล โดยเก็บข้อมูลสภาพเดิมไว้เปรียบเทียบเมื่อกิจกรรมเสร็จแล้ว

3.6 เข้าวงจร Deming: PDCA (Plan Do, Check, Action) โดย Plan คือวางแผนแก้ปัญหา Do คือลงมือปฏิบัติตามแผน Check คือเปรียบเทียบผลว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ Action คือถ้าไม่ได้ตามเป้าหมาย ให้อนกลับมาทำ P ใหม่ ถ้าบรรลุเป้าหมาย ให้จัดทำมาตรฐานการทำงาน (Standard) และเสนอรายงาน (Presentation)

3.7 กำหนดมาตรฐานการทำงาน

3.8 เสนอผลงาน

3.9 วางแผนทำเรื่องใหม่ต่อไป

การนำเทคนิควิธีการหลากหลายรูปแบบมาใช้ในการดำเนินการไคเซ็นนั้น ควรคำนึงถึงคุณลักษณะ 3 คุณลักษณะ ที่สำคัญ ดังนี้ (สรพรเพชญ พันธ์สบัติ . 2549 : 353-355)

1. ต้องสามารถกระทำได้โดยง่าย ไคเซ็นที่ค่านั้นควรเป็นวิธีการที่ง่ายและใคร ๆ ก็สามรถทำได้ ไม่ใช่กระบวนการที่ซับซ้อน มีวิธีการถ่ายทอดได้ง่ายและไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนสูง

2. ต้องสามารถปฏิบัติได้ ไคเซ็นที่ดีจะต้องเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ลงมือทำได้ทันทีเพราะเป็นเรื่องง่าย ๆ อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ไม่ต้องรอการอนุมัติจากใคร

3. ต้องเริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ ของปัญหา ก่อน ไคเซ็นที่ดีควรเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ของปัญหา เนื่องจากสามารถกระทำได้โดยง่าย ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูง ไม่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง แต่ใช้หลักการจัดการที่ดี เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

อีกทั้งการทำไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ (สรพรเพชญ พันธ์สบัติ . 2549 : 351-353)

1. ความมุ่งมั่น การทำไคเซ็นจะต้องมีความมุ่งมั่นกระทำอย่างจริงจัง โดยจัดขึ้นเป็นลักษณะของโครงการที่จะต้องใช้เวลาในการคิด วิเคราะห์ปัญหาและหาคำตอบ

2. การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ผู้บริหารควรจะต้องเข้าใจถึงไคเซ็นว่าไม่ได้มุ่งหวังที่จะแก้ปัญหาให้หมดในคราวเดียว แต่เริ่มต้นแก้ปัญหาจากจุดเล็ก ๆ ผู้บริหารควรกล่าวชมสนับสนุนพนักงานแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตามที

3. การปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน หากต้องการส่งเสริมการทำไคเซ็นในองค์กรแล้ว ก็ควรให้พนักงานได้เข้าใจหลักการที่แท้จริงของไคเซ็นว่า คือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

2.3.5.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

Milé and Damien (2007: 141 – 163) ได้ศึกษาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการได้รับการรับรอง ISO 9000 : วิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการดำเนินการเพื่อให้ได้รับการรับรอง ISO 9000 , วัฒนธรรมคุณภาพ, ความรับผิดชอบการบริหาร และความเข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้จากการได้รับการรับรอง ISO 9000

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบริษัทที่ได้รับการรับรอง ISO 9000 จำนวน 1,500 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS แบบการวิเคราะห์หลายตัวแปร ผลการวิจัยพบว่าบริษัทที่ได้รับการรับรอง ISO 9000 มีการขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิธีการเชิงรุกโดยใช้กลยุทธ์การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ธุรกิจได้รับผลกำไร องค์กรเหล่านี้สามารถใช้วิธีการดำเนินงานตามแนวคิด ISO 9000 ในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กร

Peter and Ross (2003: 272 – 282) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดประโยชน์มากมายต่อสถานประกอบการ ในการปรับปรุงและปรับตัวในด้านวิธีการผลิตสินค้า อีกทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องยังเป็นเสาหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ พัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้แบบองค์รวม

Charles et. al. (2002: 284 – 292) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของบริษัท Severn Trent Water การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแผนกลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท Severn Trent Water ในประเทศอังกฤษ จากการศึกษาพบว่าสิ่งที่ถือเป็นข้อดีของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือ ภาวะผู้นำ, การฝึกอบรม, การสื่อสาร, การมุ่งใจ, การทำงานเป็นทีม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษา ยังสรุปได้ว่า การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรและรูปแบบการบริหารจะช่วยสนับสนุนให้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้ถูกนำเข้าไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำวัน และกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องควร ได้รับการพัฒนาโดยการยึดรูปแบบกระบวนการแก้ปัญหา สมาชิกในองค์กรควรได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงกระบวนการแก้ปัญหา และเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการคุณภาพ

Milé Terziyovski (2002: 5 – 14) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมุ่งสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้วยการบูรณาการยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยครั้งนี้มุ่งเปรียบเทียบประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ในบริบททั่วไป บริบทที่ส่งเสริม และบริบทบูรณาการ โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทผู้ผลิตในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ข้อมูลเชิงปริมาณที่เก็บรวบรวมจากผู้จัดการของบริษัทได้นำมาวิเคราะห์โดยเทคนิคการวิเคราะห์หลายตัวแปร ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณคือ ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบไปด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มผลผลิต และความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยี จากผลการวิจัยพบว่ายุทธศาสตร์ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากล่างขึ้นบน (bottom-up continuous improvement strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า และการเพิ่มผลผลิตของบริษัทผู้ผลิตทั้งในประเทศ

ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ อีกทั้งยุทธศาสตร์การเพิ่มขึ้นของความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีจากบนสู่ล่าง (top-down) ก็ต้องคำนึงถึงด้วยเช่นกัน

John and Alastair (1994: 30 – 36) ได้ดำเนินการวิจัยในหัวข้อวัฒนธรรมการไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมหลายประเภทที่มีบทบาทสำคัญต่อการนำแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้ และรักษาแนวคิดนี้ให้คงอยู่จากการศึกษาสรุปว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การยอมรับในคุณค่าของตนเอง เป็นพลังที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการทำงาน อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับทำให้ความสำคัญกับลูกค้า การทำงานเป็นทีม กระบวนการโยกย้ายตำแหน่ง และความเข้าใจต่อการจัดการคุณภาพ

2.3.6 การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน

การบริหารงานในเชิงธุรกิจถ้าจะไปได้ด้วยดี ต้องบริหารจัดการโดยข้อเท็จจริงเท่านั้น เพราะจะทำให้เราคัดสินใจอะไร ได้ถูกต้องและดี (อัสनिया สุวรรณศิริกุล . 2547) อีกทั้งการตัดสินใจทุกอย่างจะต้องทำอย่างมีหลักการ (Scientific Approach) และเหตุผล (Logic) (ทศนีย์ โพธิสรณ์ . 2550) แนวคิดนี้ต้องการสอนให้เรารู้ทุกคนรู้จักความสำคัญของข้อมูล ข้อเท็จจริง และหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกเพราะความรู้สึกของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน อาจนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้ ดังนั้นการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงยังเป็นเครื่องมือในการลดข้อขัดแย้งได้ (สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. 2550) ในการนำข้อเท็จจริงมาใช้ในการดำเนินงานต้องพิจารณาทำความเข้าใจด้วยว่าข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลชนิดไหน ถูกต้องแม่นยำหรือไม่ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ที่ถูกต้องหรือไม่ (วิลาวรรณ พงษ์ทิว . 2550) ในการพิจารณาข้อเท็จจริงที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานนั้นสามารถนำหลัก 3 จริ่ง มาใช้ ก็คือ 1) Genba – สถานที่จริง 2) Genbuisu – ของจริง 3) Genjitsu – กระบวนการจริง และหากใช้หลัก 3 จริ่ง แล้วยังไม่สามารถสรุปได้ อาจจะต้องใช้ อีก 2 จริ่งเพิ่มเข้ามา คือ 4) Genri – แนวคิด ทฤษฎี และ 5) Gensoku – ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณี ระเบียบปฏิบัติ (สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. 2550) การนำข้อเท็จจริงมาใช้ในการดำเนินงาน ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งในภาคการผลิตและบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ทุกหน่วยงาน สามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ต้องจำกัด จะเห็นได้ว่ามาตรฐานระบบงานคุณภาพ ISO9000 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลทางด้านคุณภาพนั้น ยังให้ความสำคัญกับการนำข้อเท็จจริงมาใช้ในการดำเนินงานโดยในหลักการที่ 7 ของมาตรฐานสากล ISO 9000 ได้กล่าวถึงการใช้อยู่ข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ (Factual Approach to Decision Making) เพราะการตัดสินใจของฝ่ายบริหารและทุกคนในองค์กร ต้องเป็นไปตามการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการรายงานตรวจสอบรายการ การแก้ไข ตลอดจนกำหนดจากลูกค้า และจากแหล่งอื่นๆ โดยการปรับปรุงจะเน้นที่การลดค่าใช้จ่าย และเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีอันเหมาะสม (ไทยแฟลตอริคคอม. 2549)

2.3.6.1 หลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน

การดำเนินงานที่ถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารงาน ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ได้จากข้อมูลที่ต้องการและมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน ซึ่งข้อมูลจะมีความหลากหลายดังนั้นการจะใช้ข้อมูลต้องมั่นใจว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือ โดยหลักในการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินงาน มีดังนี้ (สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2550)

1. มีระบบควบคุมและจัดเก็บข้อมูลที่ครอบคลุม ทั้งภายในและภายนอก องค์กร
2. มีระบบสารสนเทศที่ผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ทันทีที่ต้องการ
3. มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องการและเชื่อถือได้
4. มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของข้อมูลเชิงสถิติ ซึ่งมีพื้นฐานใกล้เคียงความเป็นจริงมากกว่าข้อมูลเชิงความคิดเห็นที่ไม่แน่นอน

5. การตัดสินใจ ควรใช้ทั้งข้อมูลจากการวิเคราะห์ด้วยเหตุผล ประสิทธิภาพการบริหารงานที่ผ่านมาและ สัญชาตญาณ (การหยั่งรู้ด้วยปัญญาและประสบการณ์)

2.3.6.2 กระบวนการได้มาซึ่งข้อเท็จจริง

แนวความคิดของการจัดการโดยข้อเท็จจริง (Management By Facts) เป็นหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพ ต้องเริ่มจากการรู้ข้อเท็จจริงก่อนนั้นจึงแสดงออกมาเป็นข้อมูล ในขั้นสุดท้ายก็ใช้วิธีการทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลออกมาซึ่งจะสามารถประมาณการโดยใช้คุลยพินิจและลงมือแก้ปัญหาได้ โดยมีกระบวนการดังนี้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี กิ่งใบ หักนีย์ โพธิสรณ์ . 2550)

1. ข้อเท็จจริง (Facts) สิ่งแรกที่ทุกคนต้องทำ คือ การมองหาข้อเท็จจริง
2. เปลี่ยนข้อเท็จจริงเป็นข้อมูล (Turning Facts Into Data) ขั้นตอนต่อมาต้องเปลี่ยนข้อ

เท็จจริงออกมาเป็นข้อมูล ส่วนข้อมูลผิดพลาดเป็นปัญหาที่เกิดจากการเก็บข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลที่ไม่มีประโยชน์ไม่ตรงกับเรื่อง ทั้งนี้เพราะคนเก็บไม่เข้าใจเรื่องการสุ่มตัวอย่าง วิธีวัดและการเก็บข้อมูลคือ

3. การนำข้อมูลไปใช้โดยผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของการใช้ข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยข้อมูลที่ได้เป็นข้อเท็จจริงที่มีความสำคัญคือ เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับทุกคนและผู้ที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับ "คุณภาพ" เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เป็นเครื่องมือที่เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจต่อไปในอนาคต และเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร

2.3.6.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง

เครื่องมือเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งใบจึงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การได้มาซึ่งข้อเท็จจริงที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานและตัดสินใจ และนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพของการทำงานได้ เครื่องมือแต่ละชนิดมีความแตกต่างกันบางชนิด เหมาะสำหรับการกำหนดเป้าหมาย แต่บางชนิดสามารถใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงตัวเลข ความเหมาะสมของการนำเครื่องมือแต่ละชนิดที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนั้น ขึ้นอยู่กับ ขั้นตอนการบริหารงานดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Freed et. al. 1998)

ตารางที่ 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารคุณภาพ

ลำดับขั้นของเครื่องมือ	ชนิดของเครื่องมือ
1. การสร้างสรรค์แนวคิด	Affinity Diagram, Nominal Group Process, Relations Diagram
2. การวิเคราะห์กระบวนการ	Flow Chart, Matrix Diagram, Relations Diagram
3. การวิเคราะห์หาสาเหตุ	Cause and Effect Diagram, Force Field Analysis, Matrix Diagram, Pareto Diagram, Scatter Diagram, Systematic Diagram
4. การวางแผน	Flow Chart, Force Field Analysis, Matrix Diagram, Operational Definition, Relations Diagram, Systematic Diagram
5. การวัดผล	Scenario Builder, Matrix Diagram
6.การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	Control Chart, Histogram, Operational Definition, Pareto Chart, Run Chart, Scatter Diagram

2.3.6.4 ระบบสารสนเทศกับการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน

การดำเนินงานที่ถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารงาน ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ได้จากข้อมูลที่ต้องการและมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ ระบบที่กล่าวถึงเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงนั้นก็คือระบบสารสนเทศนั่นเอง ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ “ใครมีสารสนเทศอยู่ในมือมากกว่า ผู้นั้นย่อมได้เปรียบใน

เชิงของการแข่งขัน” (สุพล พรหมมาพันธุ์. 2550 : 1) อีกทั้งสารสนเทศยังเป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน (ฉันทนา มนต์วิเศษ. 2543: 13-14) สารสนเทศยังมีอิทธิพลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรกล่าวคือ ทำให้เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา ทำให้องค์การมีลักษณะผูกพันหน่วยงานภายในเป็นแบบเครือข่ายมากขึ้น ก่อให้เกิดการวางแผนการดำเนินการระยะยาวมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้วิธีการตัดสินใจ หรือเลือกทางเลือกได้ละเอียดขึ้น (วรรณศิริ ชูระชน. 2550 : 3) ซึ่งสารสนเทศ (Information) นั้นหมายถึง ข้อมูลต่างๆที่ผ่านการกลั่นกรองหรือประมวลผลเรียบร้อยแล้ว เป็นความรู้ที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตามความต้องการของผู้ใช้ในระดับต่างๆ (มหาวิทยาลัยรามคำแหง . 2550)

ในการที่จะนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ คือ (สุพล พรหมมาพันธุ์. 2550 : 2)

1. รากฐานแนวความคิด (Foundation Concepts) หมายถึงพื้นฐาน พฤติกรรม หรือแนวความคิดเกี่ยวกับเทคนิค เพื่อที่จะทำให้มีความเข้าใจว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติการ, การบริหารการตัดสินใจ, การใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร

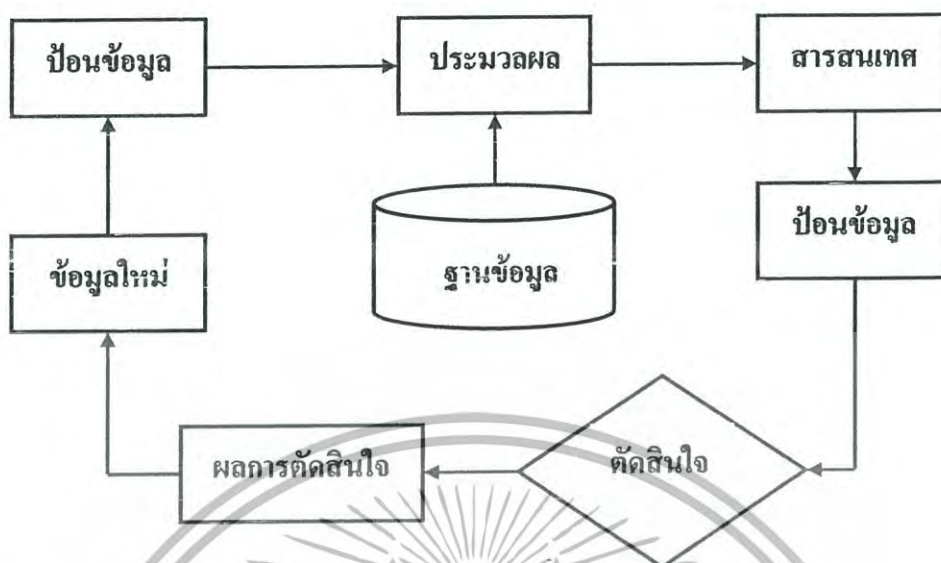
2. เทคโนโลยี (Technology) เรื่องหลักของแนวความคิดนี้คือ เรื่องของการพัฒนาและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งนั่นก็คือ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับฮาร์ดแวร์, ซอฟต์แวร์, เครือข่ายคอมพิวเตอร์, การจัดการฐานข้อมูล หรือเทคโนโลยีการประมวลผลข้อมูลต่างๆ

3. การประยุกต์ (Application) การประยุกต์ในความหมายนี้คือ หลักการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำไปปฏิบัติการ, บริหารจัดการ, และใช้เพื่อเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งก็รวมทั้งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการใช้ Internet, Intranet, Extranet ในองค์กร

4.การพัฒนา (Development) หมายถึง ทำอย่างไรที่ผู้ใช้ หรือผู้เชี่ยวชาญสารสนเทศนี้ จะสามารถพัฒนาเงื่อนไขของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปช่วยในการแก้ปัญหาทางธุรกิจได้ และนอกจากนี้ยังหมายถึงทำอะไรที่จะพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆ ขึ้นมาใช้ได้

5. การจัดการ (Management) หมายถึงประสิทธิภาพในการจัดการเรื่องทรัพยากรและการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อนำมาจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร รวมถึงประเภทของธุรกิจในแต่ละระดับด้วย

ข้อมูลและสารสนเทศมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ข้อมูลคือวัตถุดิบในการป้อนเข้าไปสู่ฐานข้อมูลหลักเพื่อเข้าสู่การประมวลผล หลังจากนั้นจะออกมาเป็นสารสนเทศ โดยความสัมพันธ์ของข้อมูลและสารสนเทศสามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546: 109-110)



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลและสารสนเทศ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546: 110)

ข้อมูลที่จะนำมาประมวลผลเป็นสารสนเทศนั้นมีทั้งหมด 2 แหล่ง คือ แหล่งข้อมูลภายในองค์กร ประกอบด้วยบุคลากรขององค์กร การปฏิบัติงานภายในของหน่วยงานต่างๆ เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงต่างๆภายในองค์กร เช่น การวางแผนการ ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการทำงาน การได้มาของข้อมูลอาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น การสังเกต การพูดคุย เป็นต้น แหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร ข้อมูลเหล่านี้จะต้องมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่ง ผู้บริโภค บริษัทตัวแทนขายสินค้า เอกสารต่างๆ หรือสิ่งตีพิมพ์ หรือองค์กรของรัฐ เป็นต้น ข้อมูลอาจจะเป็นรายได้ประชาชาติ สถิติการบริโภคสินค้าแต่ละชนิด อัตราการเจริญเติบโตของประชากร (มหาวิทยาลัยรวมคำแหง, 2550)

การจัดโครงสร้างของระบบสารสนเทศ สามารถจัดแบ่งตามการใช้สารสนเทศออกเป็น 4 ระดับ คือ (จิตติมา เทียมบุญประเสริฐ, 2546: 23-29)



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างของระบบสารสนเทศ (จิตติมา เทียมบุญประเสริฐ, 2546: 24)

1.สารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลรายการ โดยการ ใช้คอมพิวเตอร์ทำการประมวลผลรายการเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ

2.สารสนเทศสำหรับวางแผนการปฏิบัติงาน ตัดสินใจ และควบคุม เป็นสารสนเทศที่ละเอียด มีความถูกต้อง ใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานประจำวัน

3.สารสนเทศสำหรับวางแผนยุทธวิธี และการตัดสินใจ เป็นสารสนเทศที่อยู่ในรูปของการสรุปเพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจและวางแผนระยะสั้น

4. สารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ นโยบายและตัดสินใจ เป็นสารสนเทศที่มีรายละเอียดน้อย ใช้สำหรับการตัดสินใจและวางแผนระยะยาว

การตัดสินใจในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในองค์กร แบ่งได้เป็น 4 ระดับ คือ (วรรณศิริ ฐระชน. 2550 : 67)

1. การใช้สารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Strategic-Level Managers)
2. การใช้สารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับกลาง (Tactical-Level Managers)
3. การใช้สารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Operational-Level Managers)
4. การใช้สารสนเทศสำหรับงานประจำภายในองค์กร(Clerical-level)

ในสามระดับแรก เป็นการสื่อสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหารจัดการ ส่วนระดับสุดท้ายเป็นการใช้สารสนเทศของผู้ปฏิบัติงานประจำวัน ระบบสารสนเทศจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากระดับปฏิบัติการ และทำการประมวลผลเพื่อให้สารสนเทศกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละระดับนั้นจะใช้ลักษณะและปริมาณของสารสนเทศที่แตกต่างกันไป ระบบสารสนเทศในองค์กรสามารถแทนด้วยภาพปิรามิด โครงสร้างระบบสารสนเทศแบบปิรามิดนั้น มีฐานที่กว้างและบีบแคบขึ้นไปบรรจบกันในยอดบนสุด ซึ่งหมายความว่าสารสนเทศที่ใช้งาน จะมีมากในระดับล่างและลดหลั่นน้อยลงไปตามลำดับจนถึงยอดบนสุด เช่นเดียวกับจำนวนบุคลากรในระดับนั้น ๆ



ภาพที่ 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับตำแหน่งงานกับระดับการใช้สารสนเทศ (วรรณศิริ ชูระชน. 2550 : 67)

ระดับสูงหรือระดับวางแผนยุทธศาสตร์

ผู้บริหารในระดับนี้จะเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด ซึ่งเน้นในเรื่องเป้าประสงค์ขององค์กร เป็นการสื่อสารสนเทศเพื่อประกอบการวางแผนระยะยาว และเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดทิศทางและแผนงานในอนาคต(ระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป) ดังนั้นระบบสารสนเทศที่ต้องการจะเน้นที่รายงานสรุป รายงานแบบ What-If และการวิเคราะห์แนวโน้มต่าง ๆ (Trend Analysis)

ระดับกลางหรือระดับวางแผนบริหาร

บุคลากรในระดับนี้จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามแผนงานระยะยาว(ประมาณ 1-3 ปี) ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง สารสนเทศที่ผู้บริหารระดับนี้ต้องการมักจะเป็นสารสนเทศตามคาบเวลา ซึ่งมีระยะเวลานานกว่าผู้บริหารขั้นต้น และเป็นสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น ของคู่แข่งหรือของตลาดโดยรวม เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนี้ยังต้องการระบบที่ให้รายงานการวิเคราะห์แบบ What-If นั่นคือสามารถทดสอบได้ว่าหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้แล้ว ตัวเลขหรือสารสนเทศต่าง ๆ จะเปลี่ยนเป็นเช่นใด เพื่อให้สามารถจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการได้

ระดับแผนปฏิบัติการ

บุคลากรในระดับบน จะเป็นผู้บริหารขั้นต้นซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานประจำวันและการวางแผนบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาสั้น ๆ (6 เดือน ถึง 1 ปี) เช่น แผนงานประจำวัน ประจำสัปดาห์ หรือประจำไตรมาส ข้อมูลที่ผู้บริหารระดับนี้ต้องการส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

ระดับงานประจำภายในองค์กร

บุคลากรในระดับนี้จะเกี่ยวข้องอยู่กับงานที่ต้องการทำซ้ำ ๆ กัน และจะเน้นไปที่การจัดการรายการประจำวัน นั่นคือบุคลากรในระดับนี้เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศในฐานะผู้จัดหาข้อมูลเข้าสู่ระบบ

ตารางที่ 2.2 สรุปความแตกต่างของสารสนเทศในระดับบริหารทั้ง 3 ระดับ

	ระดับปฏิบัติการ	ระดับกลาง	ระดับสูง
ความถี่	สม่ำเสมอ ซ้ำซ้ำ	มักจะเป็นประจำ	เมื่อต้องการ
ผลลัพธ์ที่ได้	เป็นตามที่คาด	อาจไม่เหมือนที่คาด	มักจะไม่เหมือนที่คาด
ระยะเวลา	อดีต	เปรียบเทียบ	อนาคต
รายละเอียด	มีรายละเอียดมาก	ถูกรูปแล้ว	ถูกรูปแล้ว
แหล่งข้อมูล	ภายใน	ภายในและภายนอก	ภายในและภายนอก
ลักษณะของข้อมูล	เป็นโครงสร้าง	กึ่งโครงสร้าง	ไม่เป็นโครงสร้าง
ความแม่นยำ	มีความแม่นยำสูง	ใช้การคาดการณึ่ง้าง	ใช้การคาดการณึ่งสูง
ผู้ใช้	หัวหน้างาน	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
ระดับการตัดสินใจ	เกี่ยวกับงานที่ทำ	จัดสรรทรัพยากรและควบคุม	วางเป้าประสงค์

สารสนเทศเป็นสิ่งที่นำไปใช้ช่วยในการตัดสินใจโดยที่สารสนเทศที่มีประโยชน์นั้นจะมีคุณสมบัติดังนี้ (วรรณศิริ ฐระชน. 2550 : 9)

ตารางที่ 2.3 แสดงคุณสมบัติของสารสนเทศที่มีประโยชน์

ประเด็นคุณสมบัติ	คุณสมบัติที่ปรากฏ
มีความสัมพันธ์กัน (Relevant)	สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
มีความทันสมัย (Timely)	ต้องมีความทันสมัยและพร้อมที่จะใช้งานได้ทันทีเมื่อต้องการ
มีความถูกต้องแม่นยำ (Accurate)	เมื่อป้อนข้อมูลเข้าสู่คอมพิวเตอร์แล้วผลลัพธ์ที่ได้จะต้องถูกต้องทุกส่วน
มีความกระชับรัดกุม (Concise)	ข้อมูลจะต้องถูกย่อให้มีความยาวที่พอเหมาะ
มีความสมบูรณ์ (Complete)	ต้องรวบรวมข้อมูลที่สำคัญไว้อย่างครบถ้วน

2.3.6.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน

สมโภชน์ รอดวงษ์ (2547 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 414 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ยังขาดโครงการเกี่ยวกับการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและขาดกรรมการซึ่งรับผิดชอบดูแลในระดับภาควิชา ทุกฝ่ายยังเห็นพ้องกันว่าหน่วยงานขาดงบประมาณสำหรับการสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรรวมถึงเพื่อการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ยังเห็นว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีห้องสมุดและศูนย์คอมพิวเตอร์ให้บริการอย่างเพียงพอ รวมทั้งมีอินเทอร์เน็ตเครือข่ายบริการของสำนักวิทยบริการและเครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติในแต่ละหน่วยงานสำหรับใช้งานและให้บริการอย่างเพียงพอ

2. ปัญหาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาสำคัญคือหน่วยงานยังขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงขาดการประสานงานและการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ด้านบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาสำคัญคือหน่วยงานขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือบุคลากรที่มีอยู่มีภาระงานมากเกินไปจึงไม่มีเวลาในการเรียนรู้ ด้านวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยทุกฝ่ายเห็นว่าหน่วยงานยังขาดอาคารสถานที่สำหรับใช้งานเฉพาะด้านนี้และขาดเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงอุปกรณ์ที่มีอยู่ขาดประสิทธิภาพสำหรับการใช้งาน สำหรับด้านงบประมาณผู้บริหารและคณาจารย์เห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าอยู่ในระดับมาก โดยเห็นสอดคล้องกันว่าปัญหาสำคัญด้านนี้ก็คือ งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาและจัดซื้อ

อุปกรณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบกับเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีราคาแพง

สร้อย โม่ตา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการ และความคิดเห็นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสาธารณสุขของบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ บุคลากรสาธารณสุข ในหน่วยงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานสาธารณสุข และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานข้อมูลสารสนเทศสาธารณสุข จำนวน 371 คน ผลวิจัยพบว่า

1. ปัญหาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านสาธารณสุข กลุ่มผู้บริหารมีปัญหาเกี่ยวกับการไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล ในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย การใช้ข้อมูลสารสนเทศสาธารณสุขพบว่า มีความไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ทันเหตุการณ์ของข้อมูล และข้อมูลไม่ตรงกับความต้องการใช้ประโยชน์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่าย โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ และปัญหาปริมาณข้อมูลมากเกินไป ความซ้ำซ้อนของข้อมูลไม่สามารถประมวลผลได้ทันเวลา การขาดศูนย์สารสนเทศ บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

2. ความต้องการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านสาธารณสุข กลุ่มผู้บริหารต้องการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการจัดระบบฐานข้อมูล และการประมวลผลข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำไปประมวลผล ต้องการให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล และการจัดระบบฐานข้อมูล ต้องการให้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูล ระบบ Lan และระบบ Internet

วีรพัฒน์ แจ่งศิริ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานศึกษาริการอำเภอ เขตการศึกษา 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวน 140 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 36 คน ผู้ปฏิบัติงาน 104 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยการบริหารทั้ง 6 ด้านนั้น อันได้แก่ ด้านบุคคล ด้านภาวะผู้นำ ด้านงบประมาณ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการประมวลผลข้อมูล ด้านบรรยากาศองค์กร มีความสำคัญต่อคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศในระดับมาก

2. ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นว่างปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านงบประมาณ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการประมวลผลข้อมูล ด้านบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนปัจจัยด้านบุคคลมีความสัมพันธ์กันทางบวกค่อนข้างต่ำกับคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3. ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัจจัยการบริหารด้านบรรยากาศองค์การ ด้านงบประมาณ และด้านการประมวลผล มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับค่อนข้างต่ำกับคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ด้านภาวะผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กันกับคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ

4. ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยการบริหารด้านบรรยากาศองค์การและด้านการประมวลผล ส่งผลต่อคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพข้อมูลและสารสนเทศได้ร้อยละ 34.05 โดยมีสมการพยากรณ์ ดังนี้คุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ = $1.3670 + 0.3445$ บรรยากาศองค์การ + 0.2626 การประมวลผล

5. ผู้บริหารมีความเห็นว่า ปัจจัยการบริหารด้านบรรยากาศองค์การส่งผลต่อคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถพยากรณ์คุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ ได้ร้อยละ 46.87 โดยมีสมการพยากรณ์ ดังนี้ คุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ = $1.1287 + 0.6938$ บรรยากาศองค์การ

Mjema et. al. (2005: 364 - 374) ได้วิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการบริหารคุณภาพ งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคือแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังมีการสังเกตโดยตรงและการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะนำมาใช้ในการสรุปผลการวิจัยให้ดียิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ผลคือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มความตระหนักต่อคุณภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้า และเพื่อลดต้นทุนการบริหารคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารคุณภาพนั้นจะก่อให้เกิดการเพิ่มความตระหนักต่อคุณภาพ เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้า และลดต้นทุนการบริหารคุณภาพ

Johan and Oivind (1991: Abstract) ได้ศึกษาความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อคุณภาพการบริการ: การให้บริการในระดับตลาดสู่ระดับบุคคล ผลการวิจัยพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นอย่างรวดเร็ว ต่อความสำเร็จด้านคุณภาพของอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งอุตสาหกรรมการบินได้ให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก การจัดการด้านคุณภาพของการให้บริการ 3 ระดับ ได้เสนอรูปแบบกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย ระบบการให้บริการที่มีมาตรฐาน ระบบการให้บริการที่ซับซ้อน และระบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ อาจกล่าวได้ว่าความก้าวหน้าของวัฒนธรรมด้านสารสนเทศก็คือความก้าวหน้าของวัฒนธรรมด้านการบริการ ข้อมูลที่พบจากการวิจัยแสดงให้เห็นการพัฒนาของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และเปรียบเทียบเพื่อแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ของอนาคต

2.3.7 การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ

แนวคิดดั้งเดิมนั้นผู้รับบริการก็คือลูกค้าที่มาซื้อสินค้าหรือบริการ แต่ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาจากการมองว่าผู้รับบริการก็คือลูกค้าที่มาซื้อสินค้าหรือบริการ มาเป็นผู้รับบริการก็คือทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือกับหน่วยงานธุรกิจนั้น ๆ ตั้งแต่การจัดส่งวัตถุดิบจนกระทั่งสินค้าหรือบริการส่งถึงมือลูกค้า (สรรเพชญ พันธ์สบัติ . 2549 : 65) การยึดประโยชน์หรือความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดที่ว่าองค์การยุคนี้เป็น "องค์กรระบบเปิด" การที่องค์กรจะอยู่ได้นั้นองค์กรต้องสร้างความพึงพอใจในสินค้า หรือบริการ เมื่อลูกค้าพึงพอใจเขาก็จะกลับมาซื้อสินค้าและบริการ องค์กรก็อยู่ได้ (สันนิบาตสหกรณ์ แห่งประเทศไทย . 2550) สิ่งที่น่าเน้นย้ำในหลักการคุณภาพคือ "คนที่เราให้บริการ" โดยความต้องการของพวกเขาก็คือความพึงพอใจ การที่เราจะดึงจิตใจลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าไว้นั้นเราต้องนำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปจำแนกเพื่อนำไปสร้างเป็นความพึงพอใจ (Chaffee and Sherr . 1992 อ้างใน Freed et. al. 1998 : 113) ในการมุ่งเน้นคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามันต้องทราบก่อนว่า ลูกค้าต้องการอะไร แล้วยึดเอาความต้องการนั้นเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการขององค์กรต่อไป (ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง . 2545) โดยผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ซื้อสินค้า ผู้แทนจำหน่าย ผู้ใช้บริการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หุ่นยนต์ผู้ถือหุ่น ฯลฯ และความพึงพอใจ หมายถึง ลูกค้าได้รับการตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจก็ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร ใช้หรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นกับองค์กร

2.3.7.1 หลักการบริหารที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

การจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากที่สุดนั้น องค์กรต้องกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้เป็นนโยบายและวัตถุประสงค์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า กล่าวคือ (สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ . 2550)

1. องค์กรต้องมีข้อมูลความต้องการความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างถูกต้องและชัดเจน
2. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ต้องมีความสอดคล้องกับการตอบสนองความคาดหวังขององค์กร บุคลากร ชุมชน และสังคม
3. ทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรยอมรับ และดำเนินการตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือความพึงพอใจของลูกค้า
5. มีระบบบริหารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

2.3.7.2 กระบวนการระบุความต้องการของผู้รับบริการ

“การปรับปรุงใด ๆ ก็ตามจะไม่มีคุณค่าเลย หากมันไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า” “ความต้องการนั้นมีใช้เพียงแต่ในขณะที่เขาตัดสินใจซื้อ หากแต่ยังหมายถึงความพอใจในขณะที่ใช้งานตลอดจนหมดอายุของสินค้าด้วย” ประโยคดังกล่าวจัดว่าเป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานที่สุดและสำคัญที่สุดของแนวคิดคุณภาพ (Kume . 1995 : 3-4) ฉะนั้นองค์กรจึงควรเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และมุ่งมั่นทำให้ได้เกินความคาดหวังของลูกค้า (บรรจง จันทรมาศ . 2544 : 30) ดังนั้นการที่องค์กรสามารถระบุความต้องการของลูกค้าได้ จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตรงตามใจความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ใช้หรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยกลยุทธ์ในการระบุความต้องการของลูกค้ามี 6 ขั้นตอน คือ (สรรเพชญ พันธ์บดี . 2549 : 68-70)

1. พิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ กล่าวคือก่อนทำการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า องค์กรควรพิจารณาว่าองค์กรต้องการอะไร (ผลลัพธ์) จากการเก็บข้อมูลครั้งนี้ เพื่อนำผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน
2. วางแผนการเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลควรทำอย่างเป็นระบบว่าจะเก็บข้อมูลอะไร ชนิดใด จากใคร หรือที่ไหน และข้อมูลที่ได้มาควรมีระเบียบในการจัดเก็บ
3. การเก็บข้อมูล ควรมีการนำวิธีการเก็บข้อมูลที่ได้มีการวางแผนไว้ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างเล็ก ๆ ก่อน เพื่อจะได้รับทราบปัญหาและปรับปรุงแก้ไขก่อนจะดำเนินการต่อไป
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ควรกระทำด้วยความรอบคอบ และเลือกวิธีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทของข้อมูล
5. การตรวจสอบและสรุปผล การตรวจสอบและสรุปผลนั้นอาจจะให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ร่วมตรวจสอบว่าข้อมูลที่วิเคราะห์หานั้นมีความถูกต้องเพียงใด มีจุดใดบ้างที่ยังต้องปรับปรุง
6. นำไปปฏิบัติ โดยการนำข้อมูลที่สรุปผลมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นการดำเนินการที่มีคุณค่า เนื่องจากเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ

2.3.7.3 แนวคิดการจัดการศึกษาโดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ

การให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้รับบริการ เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา จำเป็นต้องกระทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากผลผลิตของกระบวนการศึกษาคือมนุษย์มีชีวิตจิตใจและอารมณ์ความรู้สึก มีความสามารถทั้งในเชิงสร้างสรรค์และทำลาย แตกต่างจากผลผลิตของระบบอุตสาหกรรมที่เป็นวัตถุ และโดยเหตุผลที่ผู้รับบริการที่สำคัญของระบบการศึกษาคือนักเรียนและผู้ปกครอง การจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ ก็คือ

การจัดตั้งที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ การสร้างเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพ (Whatmough. 1994: 91-92) ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจึงเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

1. แนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(Student Centered)

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เกิดขึ้นจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่าจัดการศึกษามีเป้าหมายสำคัญที่สุด คือ การจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาตนเองสูงสุด ตามกำลังหรือศักยภาพของแต่ละคน แต่เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และยังมีทักษะพื้นฐานอันเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะใช้ในการเรียนรู้ อันได้แก่ ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ความสามารถทางสมอง ระดับสติปัญญา และการแสดงผลของการเรียนรู้ออกมาในลักษณะที่ต่างกัน จึงควรมีการจัดการที่เหมาะสมในลักษณะที่แตกต่างกัน ตามเหตุปัจจัยของผู้เรียนแต่ละคน และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในกลไกของการจัดการนี้คือ ครู การบทบาทของครู ควรเริ่มจากการทบทวนและปรับแต่งความคิด ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการเรียน โดยต้องถือว่า แก่นแท้ของการเรียนคือการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องเปลี่ยนจากการยัดเยียดวิชาเป็นตัวตั้ง มาเป็นยึดมนุษย์หรือผู้เรียนเป็นตัวตั้ง หรือที่เรียกว่า ผู้เรียนเป็นสำคัญ (นวลจิตต์ ชาวศิริพิงศ์ และคณะ . 2550 : 1) ครูต้องคำนึงถึงหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ ถ้าคุณครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตามความชอบ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนโดยยึด Learning Style ของเด็กแต่ละคน นักเรียนได้แสดงบทบาทในการเรียนรู้เอง คุณครูเป็นเพียงผู้คอยจัดสถานการณ์และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ นักเรียนก็จะเรียนรู้ด้วยความสุข และได้พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ได้ถึงขีดสุด คุณครูก็จะเหมือนคนสวนที่เฝ้าปลูกต้นไม้และบ่มเพาะเมล็ดพันธุ์ทางปัญญาให้เกิดแก่นาคัดของชาติ หากนึกถึงกระบวนการปลูกต้นไม้ของคนสวน คำว่า “ผู้เรียนเป็นสำคัญ” ก็คงไม่ใช่เรื่องยาก (สมใจ เอื้อรุ่งเรือง . 2550 : 2)

2. ความหมายการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กล่าวว่าการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นประการสำคัญ ใครก็ตามที่เป็นคนสำคัญของเรา เราย่อมมีความรักความปรารถนาดีให้แก่เขา จะคิดจะทำอะไรก็มักจะคิดถึงเขาก่อนคนอื่น และคิดถึงประโยชน์ที่เขาควรจะได้รับ

วีระเดช เชื้อนาม (2550) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็น่าจะหมายถึง การจัดการเรียนการสอนโดยคิดถึงประโยชน์ที่เขาควรจะได้รับ

กิ่งฟ้า สินธุวงษ์ และ สุลัดดา ลอยฟ้า (2546 : 3) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centered Learning) หมายถึงกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้กระทำ ใช้กระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้

ด้วยการทำกิจกรรมที่ใช้ความคิด ลงมือปฏิบัติจริง และสะท้อนความคิดจนเกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย ภายใต้ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อและส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้ ที่พร้อมไปด้วยข้อมูลซึ่งมีลักษณะหลากหลายและกลุ่มเล็ก รวมทั้งมีความหลากหลายในวิธีการเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นด้วย ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองนำไปสู่การให้อำนาจแก่ผู้เรียน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Barrow and Woods (แปลโดย วรณจรี มั่งสิงห์ . 2550 :41) กล่าวว่า "ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง" (Child-Centered Education) จะต้องใช้ในความหมายว่า ผู้เรียนต้องได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นบุคคลตามสิทธิอันชอบธรรมของเขา ถ้าใครปฏิบัติต่อผู้เรียนในลักษณะที่เป็นเพียงวิถีทางไปสู่ผลบั้นปลาย หรือเป็นเสมือนเครื่องมือสำหรับการใช้ประโยชน์ของผู้อื่น ย่อมไม่สามารถกล่าวอ้างได้ว่าตัวผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของระบบการศึกษาที่จัด การศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง อย่างน้อยที่สุดต้องให้ความสนใจกับผลประโยชน์ของผู้เรียนเอง จะต้องถือว่าผู้เรียนเป็นผลเบื้องต้นในตัวเอง ไม่ใช่เป็นเพียงแค่เครื่องมือเพื่อผลประโยชน์ของผู้อื่น

ศุกิจ ทองอ่อน และคณะ (2550 : 12) ได้ให้ความหมายของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุดเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ 1)มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน 2) ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ 3) ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย 4) ผู้เรียนสามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้ 5) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน

3. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้าน การเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (นวลจิตต์ เขวกิรติพงศ์ และคณะ . 2550 : 15-19)

3.1 องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญ โดยเฉพาะการบริหารจัดการของโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาทั้งระบบของโรงเรียน การพัฒนาทั้งระบบของโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานในทุกองค์ประกอบของโรงเรียน ให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ คุณภาพของนักเรียนตามวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนกำหนด ดังนั้นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการพัฒนาระบบของโรงเรียนประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่มีจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างชัดเจน 2) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์สอดคล้องกับเป้าหมาย 3) การกำหนดแผนการดำเนินงานในทุกองค์ประกอบของโรงเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ 4) การจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน 5) การ

จัดทำรายงานประจำปี เพื่อรายงานผู้เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับแนวทางการประกันคุณภาพจากภายนอก

3.2 องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบด้าน “การจัดการเรียนรู้” นับว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่แสดงถึงการเรียนรู้ซึ่งเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายที่แท้จริงของการเรียนรู้ บทบาทของครู และบทบาทของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ จะทำได้สำเร็จเมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ครู และผู้เรียน มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความหมายของการเรียนรู้ ดังนั้นตัวบ่งชี้ที่ครูต้องคำนึงถึงในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีดังนี้ 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน 2) การเน้นความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก 3) การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน 4) การจัดกิจกรรมให้น่าสนใจ ไม่ทำให้ผู้เรียนรู้สึกเบื่อหน่าย 5) ความเมตตา กรุณาต่อผู้เรียน 6) การทำให้ผู้เรียนอยากรู้ 7) การตระหนักถึงเวลาที่เหมาะสมที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ 8) การสร้างบรรยากาศหรือสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดย การปฏิบัติจริง 9) การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 10) การมีจุดมุ่งหมายของการสอน 11) ความเข้าใจผู้เรียน 12) ภูมิหลังของผู้เรียน 13) การไม่ยึดวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น 14) การเรียนการสอนที่ดีเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านการจัดกิจกรรม การสร้างบรรยากาศ รูปแบบเนื้อหาสาระ เทคนิค วิธีการ 15) การสอนในสิ่งที่ไม่ไกลตัวผู้เรียนมากเกินไป 16) การวางแผนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

3.3 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

องค์ประกอบสุดท้ายที่สำคัญและนับว่าเป็นเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างจากเดิมที่เน้นเนื้อหาสาระเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะการจัดการเรียนรู้ก็เพื่อเน้นให้มีผลต่อการเรียนรู้ ดังนั้น ตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ที่มีความสุข 2) การเรียนรู้จากการ ได้คิดและลงมือปฏิบัติ จริง หรือกล่าวอีกลักษณะหนึ่งคือ “เรียนด้วยสมองและสองมือ” 3) การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น 4) การเรียนรู้แบบองค์รวมหรือบูรณาการ 5) การเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง

4. ตัวบ่งชี้ลักษณะของครูที่ดีกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ศูนย์

เครือข่ายการศึกษาไทย. 2542 : 12)

- 4.1 รักและเข้าใจเด็ก มีเมตตา ปรารถนาดีต่อเด็ก
- 4.2 ยิ้มแย้มแจ่มใส น่าศรัทธา มองโลกในแง่ดี
- 4.3 เสียสละ อุทิศเวลา เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ เห็นแก่ประโยชน์

ส่วนรวมและประโยชน์ที่จะเกิดกับตัวเด็กมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

- 4.4 พัฒนาตนเองเสมอ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่หยุดนิ่ง
- 4.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข
- 4.6 ซื่อสัตย์ อุดมถน ขยันหมั่นเพียรจริงใจ ตั้งใจค้นหาศักยภาพของเด็ก
- 4.7 ตั้งใจสอน มีความสามารถในการปฏิบัติงานสอน มีการพัฒนา

ผลงานอย่างต่อเนื่อง

4.8 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวิเคราะห์หลักสูตร เชื่อมโยงกับ
สิ่งแวดล้อมในชีวิตจริงในการจัดการเรียนการสอน

- 4.9 ตรงต่อเวลา จัดสรรเวลาและกิจกรรมอย่างเป็นระบบ
- 4.10 มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นแก้ปัญหาให้ผู้เรียนรายบุคคล
- 4.11 รักและศรัทธาในวิชาชีพครู
- 4.12 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แต่งกายและวางตนเหมาะสม

เป็นที่ยอมรับและน่าศรัทธา

- 4.13 ยอมรับความคิดและความสามารถของผู้อื่น
- 4.14 ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและมีความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนมีศักยภาพที่จะเรียนรู้ได้
- 4.15 เป็นนักประสานและร่วมมือกับบ้านและชุมชนอย่างสร้างสรรค์

5. การวัดและประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การประเมินผลเป็นกระบวนการสำคัญ ที่มีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จให้กับผู้เรียน และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน การสอนและการประเมินผลจำเป็นต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกัน การประเมินผลจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูได้ข้อมูลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ดังนั้นเพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ การวัดและประเมินผลจึงต้องปรับเปลี่ยนไป ให้มีลักษณะเป็นการประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งการประเมินผลตามสภาพจริงมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) เน้นการประเมินที่ดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งสามารถทำได้ตลอดเวลา ทุกสภาพการณ์ 2) เน้นการประเมินที่ยึดพฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียนจริง ๆ 3) เน้นการพัฒนาจุดเด่นของผู้เรียน 4) ใช้ข้อมูลที่หลากหลาย ด้วยเครื่องมือที่หลากหลายและสอดคล้องกับวิธีการประเมิน ตลอดจนจุดประสงค์ในการประเมิน 5) เน้นคุณภาพผลงานของผู้เรียนที่เกิดจากการบูรณาการความรู้ความสามารถหลายๆ ด้าน 6) การประเมินด้านความคิด เน้นความคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ 7) เน้นให้ผู้เรียนประเมินตนเอง และการมีส่วนร่วมในการประเมินของผู้เรียน ผู้ปกครอง และครู (นวจิตต์ เชาวศิริพิงส์ และคณะ . 2550 : 28-29)

2.3.7.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ

รัชดาภรณ์ สุราเลิศ (2545: บทคัดย่อ) ได้ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านตัวบ่งชี้และด้านการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจำนวน 11 คน และกลุ่มครูจากโรงเรียนปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจำนวน 874 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสถิติพื้นฐานและใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. ตัวบ่งชี้เดี่ยวสำหรับการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีจำนวนทั้งหมด 79 ตัว ครอบคลุม องค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) บรรยากาศ/สภาพแวดล้อม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวจำนวน 11 ตัว 2) สื่อการเรียนการสอนประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวจำนวน 9 ตัว 3) ปัจจัยเบื้องต้นประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวจำนวน 13 ตัว 4) กระบวนการประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวจำนวน 35 ตัว และ 5) ผลผลิตประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวจำนวน 11 ตัว 2. โมเดลโครงสร้างการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด ผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และได้ตัวบ่งชี้รวมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา เรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักจากมากไปน้อยคือ ปัจจัยเบื้องต้น สื่อการเรียนการสอน กระบวนการ ผลผลิต และบรรยากาศ/สภาพแวดล้อม 3. ตัวบ่งชี้รวมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประถมศึกษาสามารถเขียนให้อยู่ในรูป สมการ ดังนี้ ตัวบ่งชี้รวมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ = $0.32(\text{ลักษณะการจัดชั้นเรียน}) + 0.25(\text{การจัดสรรพื้นที่ชั้นเรียน}) + 0.13(\text{บรรยากาศการเรียนรู้อ}) + 0.32(\text{ลักษณะสื่อการเรียนการสอน}) + 0.28(\text{การใช้สื่อ}) + 0.26(\text{การวางแผนกิจกรรม}) + 0.18(\text{การเตรียมกิจกรรม}) + 0.18(\text{บทบาทในกระบวนการเรียนรู้}) + 0.07(\text{สัดส่วนของเวลาที่ใช้สอน}) + 0.18(\text{ลักษณะกิจกรรมที่ผู้สอนจัด}) + 0.11(\text{พฤติกรรมของผู้สอนในการดำเนินกิจกรรม}) + 0.13(\text{ลักษณะการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของผู้เรียน}) + 0.12(\text{พฤติกรรมของผู้เรียนในการร่วมกิจกรรม}) + 0.23(\text{การประเมินผล}) + 0.27(\text{ผลที่คาดหวังในตัวผู้เรียน})$

Klara and Rickard (2006: 42 – 59) ได้ศึกษาถึงการจัดการระบบคุณภาพแบบยั่งยืน: การได้รับรางวัลคุณภาพของประเทศสวีเดนเป็นครั้งที่ 2 ทำได้อย่างไร จุดมุ่งหมายของการศึกษาคั้งนี้คือ การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการระบบคุณภาพแบบยั่งยืนของบริษัทในประเทศสวีเดน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมีแรงขับเคลื่อนที่เข้มแข็งในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยนำระบบการจัดการคุณภาพมาใช้เป็นแนวทาง อีกทั้งคำนึงพื้นฐาน 5

ประการที่ถูกลำนำปฏิบัติเพื่อให้การจัดการระบบคุณภาพเป็นไปอย่างยั่งยืน คือ เน้นภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร กระบวนการจัดการและการควบคุม ให้ความสำคัญกับลูกค้า และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Dotun and Dennis (2001: 49 – 56) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นมุมมองที่สำคัญสำหรับการบริหารคุณภาพ งานวิจัยนี้ได้สำรวจถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจผลของปัจจัยด้านแรงจูงใจและทัศนคติต่อการทำงานที่มีต่อการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า คือ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือบริษัทที่มีการนำระบบการบริหารคุณภาพ ไปใช้ และบริษัทที่ไม่มีการนำระบบการบริหารคุณภาพไปใช้ จำนวน 150 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า บริษัทที่มีระดับการทำงานเป็นทีมต่ำจะไม่ประสบความสำเร็จในด้านกรให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยในการพัฒนาบริษัทในด้านพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า

Dotun and Dennis (1999: 633-650) แห่งมหาวิทยาลัย Liverpool ได้ศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรมของประเทศอังกฤษ ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมคือหลักปฏิบัติของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ อีกทั้งปัจจัยนี้ยังเป็นพื้นฐานของกรอบการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง สำหรับการตรวจสอบวัฒนธรรมคุณภาพในครั้งนี้ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร , การมีส่วนร่วมของบุคลากรและการมอบอำนาจ, การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า, การเป็นพันธมิตรกับผู้จัดหาวัตถุดิบ, การทำงานเป็นทีม, ความสำเร็จของผู้บริหารสูงสุด และวัฒนธรรมของหมู่คณะที่เปิดกว้าง และผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์การ อีกทั้งยังสนับสนุนให้องค์การเกิดการพัฒนา

2.3.8 การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา

การที่คนทำงานอย่างมีความสุขและมีความพึงพอใจต่องานนั้น มิได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะมีความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์การของตน หากมีโอกาสที่พร้อมที่จะทิ้งองค์การไปทำงานที่อื่น โดยรู้สึกว่างค์การเป็นสถานที่น่าทำงานทั้งที่ไม่รักงานที่ทำก็ได้ มุมมองที่กำลังกล่าวถึงก็คือความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งบ่งบอกว่าบุคคลได้หล่อหลอมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องในกิจการต่าง ๆ ขององค์การมากน้อยเพียงไร รวมทั้ง

ไม่อยากที่จะจากองค์กรไป ความผูกพันยังเป็นแก่นสำคัญของโครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนความเข้าใจระหว่างองค์กรกับสมาชิก อีกทั้งสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรก็จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Decotis and Summers . 1987 : 467)

2.3.8.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง กลุ่มของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน โดยบุคคลจะคิดว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของงาน และงานเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งในชีวิตของเขา บุคคลจึงมีความตั้งใจทำงานนั้นต่อไปแม้ว่าจะมีงานอื่นที่เป็นทางเลือกที่ดีกว่าอยู่ด้วย และการแสดงออกของบุคคลถึงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้น อย่างเต็มความสามารถ นอกเหนือไปจากหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมาย (วิชัย รวิพันธ์ . 2546 : 17)

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงทัศนคติที่พนักงานมีต่องานที่ปฏิบัติและรับผิดชอบ ซึ่งทำให้บุคคลปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ (ประภาพร คำรงค์สุข . 2540 : 6)

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดี รวมถึงกระบวนการหรือวิธีการที่บุคลากรในองค์กร ได้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของพวกเขาที่มีต่อองค์กร และยังคงดำเนินงานเพื่อความสำเร็จและสิ่งที่ดีต่อองค์กร (Northcraft and Neale . 1990 : 464)

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ขอบเขตของแต่ละคนที่แสดงให้เห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไรและยังหมายถึงความตั้งใจของคนที่จะไม่จากองค์กรนั้น ๆ ไป (Greenberg and Baron . 1993 : 185)

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคลากรที่จะคงอยู่มีส่วนร่วมในองค์กรต่อไป และเป็นเครื่องวัดความตั้งใจของบุคลากรที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปในอนาคต (Newstrom and Davis . 1993 : 198)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพัน หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่แสดงถึงความตั้งใจที่จะคงอยู่ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ร่วมรับผิดชอบปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถต่อไป

2.3.8.2 ตัวบ่งชี้ถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

สิ่งที่บ่งชี้ถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร คือ อัตราการลาออก หากอัตราการลาออกของบุคลากรเพิ่มขึ้นผิดปกติ นั่นเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรเริ่มตกต่ำลง รวมไปถึงอัตราการหยุดงานหากอัตราการหยุดงานมีมาก แสดงให้เห็นถึงความคิดในแง่ลบที่บุคลากรมีต่อองค์กรและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรเริ่มตกต่ำลงเช่นกัน (Kossen . 1991 : 211-212) ตัวบ่งชี้อื่น ๆ ที่สำคัญที่แสดงถึงความผูกพันของ

บุคลากรที่มีต่อองค์กร คือ ความตั้งใจเสถียรของบุคลากรที่มีต่อการทำงาน และความคิดเห็นที่มีต่องานในแง่บวก (Greenberg and Baron . 1993 : 176-177)

2.3.8.3 ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีผลต่อองค์กร

บุคลากรที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ก็จะส่งผลต่อองค์กรแตกต่างกัน ดังนี้ ((Newstrom and Davis . 1989 : 98)

ตารางที่ 2.4 แสดงระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีผลต่อองค์กร

ระดับความผูกพัน	ผลต่อองค์กร
1. ระดับต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออก ความเหน้อยล้า การขาดงานเพิ่มขึ้น - ขาดความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร - ปริมาณงานต่ำ - ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร - เกิดพฤติกรรมต่อต้าน
2. ระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรจะจำกัดบทบาทของตัวเอง - บุคลากรจะขึงน้ำหนักระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการไม่ทำงาน - ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง
3. ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - จะใช้ประโยชน์จากบุคลากรในองค์กรต่อไปไม่ได้ - บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดความคิดสร้างสรรค์ และขาดการปรับตัว - บุคลากรจะหงุดหงิดกับเพื่อนร่วมงาน - บุคลากรจะทำผิดกฎและไม่เข้าข้างองค์กร

2.3.8.4 สาเหตุของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

นักวิจัยได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรและเกิดเป็นมุมมองใหม่ว่าการที่คนผูกพันต่อองค์กรมีเหตุสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Continuance Commitment) ผูกพันเพราะใจรัก (Affective Commitment) และ ผูกพันเพราะจำเป็นต้องอยู่ต่อ (Normative Commitment) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550)

1. ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Continuance Commitment) มีความเกี่ยวข้องกับเหตุผลของแรงจูงใจที่มุ่งประโยชน์ส่วนตน (Side – Bets Orientation) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะไม่สามารถหางานอื่นได้

2. ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective Commitment) เป็นประเด็นที่เกิดจากความสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะเห็นด้วยกับเป้าหมายและต้องการทำเช่นนี้ด้วยเช่นกัน

3. ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ต่อ (Normative Commitment) ความผูกพันแบบนี้เกิดจากความรู้สึกจำต้องอยู่กับองค์กรเพราะแรงกดดันบังคับ เช่น ไม่ชอบอาชีพพยาบาล แต่พ่อแม่ชอบจึงบังคับหรือกดดันให้เรียนพยาบาลและมีอาชีพเป็นพยาบาล เป็นต้น

2.3.8.5 แนวทางส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

มีสถานะแวดล้อมบางอย่างที่กระทบต่อความผูกพัน ซึ่งอยู่เกินความสามารถของผู้บริหารที่จะควบคุมได้ เช่น เมื่อภาวะเศรษฐกิจทั่วไปดี ทำให้มีตำแหน่งจ้างงานเกิดขึ้นมากมาย แต่ละบริษัทจะขี้อแย่งพนักงานของกันและกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลง เป็นต้น ภาวะเช่นนี้ยากที่บริษัทและผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ แต่ก็สามารถชดเชยให้การลาออกช้าลงและสละน้อยลงได้บ้าง ด้วยการปรับกลยุทธ์เพื่อจูงใจให้พนักงานเหล่านี้พึงพอใจที่จะอยู่ต่อไป ด้วยวิธีต่อไปนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

1. เพิ่มความสำคัญต่องาน (Enrich Job) ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ถ้าคนได้รับโอกาสไว้วางใจให้มีความสามารถในการกำกับดูแลและเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเอง รวมทั้งได้การยอมรับว่างานที่คนทำมีความสำคัญต่อภารกิจขององค์กร ความรู้สึกเช่นนี้มีส่วนจูงใจพนักงานที่คิดจะย้ายงานลดลงได้บ้าง

2. การกำหนดให้ผลประโยชน์ของพนักงาน สอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กร เป็นเรื่องธรรมดาที่พนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตราบดีที่ทั้งสองฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน เช่น กิจการบริษัทมีกำไร ผลกำไรส่วนนี้ทำให้เงินโบนัสตอบแทนและเงินเดือนของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างน่าพอใจ เป็นต้น ในเรื่องนี้จึงมีหลายบริษัทจัดทำ แผนจัดสรรกำไร (Profit Sharing Plan) ขึ้นและบริหารแผนดังกล่าวอย่างยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

3. ใช้วิธีคัดเลือกบรรจบุคคลากรใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์กรจะปรากฏอยู่ในข้อความที่บ่งบอกถึงพันธกิจ (Mission Statement) ขององค์กร การที่ค่านิยมองค์กรยิ่งใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจุมามากเพียงไร ยิ่งทำให้พนักงานใหม่ที่ได้มีความผูกพันต่อองค์กรมากเพียงนั้น

2.3.8.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อ

สถานศึกษา

ละออ อริยกุลนิมิต (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลและตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัว

ประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 951 คนประกอบด้วยพยาบาลระดับผู้บริหาร จำนวน 240 คน พยาบาลระดับประจำการ จำนวน 711 คน จากโรงพยาบาลศูนย์ทั่วประเทศ จำนวน 25 แห่ง เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ 120 ตัวชี้วัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการสกัดตัวประกอบหลัก Principal Component analysis และหมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีเวรีแมกซ์ (varimax) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ มีจำนวน 10 ตัวประกอบ 117 ตัวชี้วัดสามารถอธิบายความแปรปรวน ได้ร้อยละ 72.03 โดยมีตัวประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) การมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุดคือร้อยละ 12.6 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 23 ตัวบ่งชี้ 2) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการพยาบาล เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 11.7 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ 3) การให้อิสระในงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.6 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ 4) การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.2 มีตัวบ่งชี้ที่บรรยายตัวประกอบ จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ 5) การพัฒนาวิชาการและวิจัย เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.7 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ 6) การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.6 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ 7) การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.1 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 8) การมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.0 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ 9) การมีโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบ เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.5 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 10) การให้โอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.0 มีตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้

Peter and Stephanie (2000: 403 – 422) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศอังกฤษ : มุ่งศึกษาความผูกพัน งานวิจัยนี้ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันของบุคลากร โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย กระบวนการสรรหา การว่าจ้าง และการฝึกอบรมพัฒนา

เพื่อพัฒนาให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร

Darwish (2000: 6 – 24) ได้ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กร: ตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำกับความพึงพอใจงานและผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยนี้ได้สำรวจศักยภาพของความผูกพันต่อองค์กร ในบทบาทที่เป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ของงานที่เกิดจากความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าผู้ที่มีพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำในระดับมาก จะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก อีกทั้งยังมีความพึงพอใจต่องานในระดับมาก และผลการปฏิบัติงานก็อยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน

Lillian et. al. (2000: 714 – 729) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการยอมรับแนวคิดการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ผลของการวิจัยพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล ความต้องการการก้าวหน้า และพฤติกรรมของคนในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความสมัครใจในการปรับปรุงงานภายใต้แนวคิดการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร

George (1999: 231 – 237) ได้นำเสนอโปรแกรมการจัดการคุณภาพภาคปฏิบัติ ความสำเร็จของ 3Cs : ความผูกพัน, วัฒนธรรม, ต้นทุน ผลของงานวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าหลักการพื้นฐาน 3Cs ซึ่งประกอบไปด้วย ความผูกพัน, วัฒนธรรม, ต้นทุน นั้น เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จของโปรแกรมการจัดการคุณภาพภาคปฏิบัติ

2.3.9 การกระจายอำนาจ

แนวคิดอำนาจการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับส่วนกลาง ทำให้การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการนำแนวคิดการบริหารแบบกระจายอำนาจมาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานของประชาธิปไตยนั้น นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เกิดความยืดหยุ่นต่อการทำงานและสอดคล้องต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมความสามารถ (Capacity-Building) ให้แก่บุคลากรให้เกิดการพึ่งตนเองและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปอีกด้วย (UNESCO . 1985 : 9-11)

2.3.9.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจในการบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงานหรือให้บุคลากรไปปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์กร (ธีระ รุญเจริญ . 2545 : 46)

การกระจายอำนาจ หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจทางการบริหารจากส่วนกลางไปสู่องค์กร/หน่วยงานระดับล่างหรือส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นกลไกขั้นตอน/กระบวนการต่างๆ ของการบริหารในส่วนกลางลงและไปเพิ่มอำนาจหรือโอน

อำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่นให้มีอิสระอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ ส่วนกลางมีหน้าที่เพียงช่วยเหลือสนับสนุนให้คำแนะนำหรือกำกับให้เป็นไปตามนโยบาย (คำรังสรรค์ บุญตา . 2540 : 19)

การกระจายอำนาจ หมายถึง วิธีการที่รัฐมอบอำนาจการปกครองบางส่วนให้แก่องค์กรอื่น ๆ เพื่อจัดทำบริการสาธารณะบางอย่าง โดยมีความเป็นอิสระตามสมควร ไม่ต้องขึ้นอยู่กับอำนาจของราชการบริหารส่วนกลาง เพียงแต่อยู่ในความควบคุมเท่านั้น (ประยูร กาญจนกุล อ่างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ . 2540 : 6)

การกระจายอำนาจ หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจในการวางแผน การตัดสินใจ หรือหน้าที่ในการจัดการจากรัฐบาลส่วนกลางไปสู่หน่วยงานย่อย ๆ ในท้องถิ่นองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น /หน่วยงานหรือองค์กรระดับรองลงไป หรือองค์กรเอกชน (โกวิท กระจำง . 2540 : 123)

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจคือ การถ่ายโอนมอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับชั้น ในการวางแผน และดำเนินงาน โดยส่วนกลางทำหน้าที่ให้คำแนะนำ และสนับสนุนเพื่อให้แผนและการทำงานเป็นไปตามนโยบายขององค์กร

2.3.9.2 วัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจ

ในเรื่องของวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจมีหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ เพื่อที่จะลดภาระงาน ลดขั้นตอนในการบริหาร ขณะเดียวกันเป็นการเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน และหวังว่าจะทำให้งานล่าช้าน้อยลง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ สามารถตอบสนองความต้องการ ได้ทันต่อเหตุการณ์และความเร่งด่วนมากยิ่งขึ้น ตามอุดมคติแล้วการกระจายอำนาจนั้นเพื่อให้เกิดการพึ่งตนเอง การตัดสินใจตามครรลองแห่งประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตรวจสอบ สำหรับวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจการศึกษานั้นเน้นที่ ต้องการให้ใครได้ใช้ประโยชน์เป็นหลัก ตัวนักเรียน ผู้รับบริการทางการศึกษา หรือว่าเน้นประโยชน์ที่บุคลากรภายในระบบการศึกษา หากยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาแล้ว การกระจายอำนาจทางการศึกษาจึงเป็นไปโดยเน้นผลการพัฒนาที่ตัวผู้เรียน ผลที่ตัวเด็กนักเรียน ผู้มารับบริการทางการศึกษา โดยต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ส่วนการเน้นผลที่ตัวครูหรือบุคลากรนั้นถือเป็นอันดับรองโดยเชื่อว่าจะทำให้คนที่อยู่ในระบบได้ขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น (ธีระ รุญเจริญ. 2545 : 47)

2.3.9.3 รูปแบบการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจอาจแบ่งได้เป็น 6 รูปแบบ ตามระดับของอำนาจ หน้าที่ และขอบข่ายของหน้าที่ ได้แก่ (ประกอบ กุปรัตน์. 2536 : 2-4)

1. การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) หมายถึง การถ่ายโอนบทบาทหน้าที่ของส่วนกลางให้กับส่วนท้องถิ่นตามลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การแบ่งอำนาจระดับเบื้องต้นไปสู่ระดับต่างๆ ตามลำดับสายการบริหารในองค์กรนั้นๆ เป็น “การลดความ

แอ็ดหรือหนาแน่นลงไป” แทนที่จะให้เกิดการกระจุกตัวของกิจกรรมเฉพาะในส่วใดส่วนหนึ่งก็ให้มีการกระจายออกไปยังส่วนอื่น ๆ

2. การให้อำนาจอิสระ (Delegation) หมายถึง การถ่ายโอนความรับผิดชอบในหน้าที่ให้กับหน่วยงานในระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น หรือหน่วยงานเฉพาะกิจให้รับผิดชอบดำเนินโครงการพิเศษ ซึ่งมีอิสระจากส่วนกลางในการกำหนดขั้นตอนในการบริหารจัดการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง

3. การมอบอำนาจให้แก่ท้องถิ่นอย่างเต็มที่ (Devolution) ได้แก่ การถ่ายโอนความรับผิดชอบในหน้าที่ หรืออำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยงานรัฐบาลในท้องถิ่นภายใต้ขอบข่ายที่กฎหมายกำหนดให้หน่วยงานระดับท้องถิ่น จังหวัด อำเภอ หรือองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น จะอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรง (Direct Control) ของส่วนกลาง มีความเป็นตัวของตัวเอง มีกฎหมายรองรับในความชอบธรรม ส่วนที่มีความแตกต่างจากส่วนกลางก็คือ ส่วนกลางจะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนให้ข้อเสนอแนะ และควบคุมในทางอ้อม

4. การให้เอกชน/องค์กรเอกชนดำเนินการ (Privatization or Non – Government Institutions) คือการให้เอกชนในรูปแบบบุคคล องค์กรผลประโยชน์ บริษัทห้างร้าน หรือบริษัทมหาชน เข้าดำเนินการในกิจการที่รัฐบาลเองไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การปรับโครงสร้างขององค์กร (Restructuring) ใช้กันมากในวงการธุรกิจ ในระยะหลังมีบริษัทขนาดใหญ่ในต่างประเทศและรวมถึงในประเทศไทยได้มีการเติบโตมากจนเกิดความไม่คล่องตัวในวงธุรกิจได้ จึงต้องมีการจัดโครงสร้างการบริหารกันใหม่ มีการแตกตัวออกเป็นบริษัทหลายบริษัทที่มีความเป็นนิติบุคคล สามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างคล่องตัวในกรอบที่กว้างขวางขึ้น โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากบริษัทแม่ ซึ่งอาจจะตั้งอยู่ในประเทศอื่นที่ห่างไกลออกไป และไม่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์พอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การใช้กระบวนการทางประชาธิปไตย (Democratization) เป็นการกระจายอำนาจที่มีความแตกต่างจากที่กล่าวมาแล้วนั้นคือ “การใช้กระบวนการทางประชาธิปไตยที่จะทำให้อำนาจในการจัดการศึกษาได้อยู่ในความรับผิดชอบของประชาชนด้วย” ทั้งนี้อาจวิเคราะห์ตามแนวคิดประชาธิปไตยอย่างง่าย ๆ ที่สุด และในเชิงอุดมคตินั้นคือ การทำให้การศึกษาเป็นไปเพื่อประชาชน เป็นของประชาชน และโดยประชาชน

2.3.9.4 เหตุผลและหลักการของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ ได้ให้เหตุผลและหลักการของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาดังนี้ (UNESCO. อ้างใน ชีระ รุญเจริญ . 2545 : 50-52)

1. การจัดการศึกษาในหลายประเทศไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศทำให้ขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น ซึ่งแตกต่างกัน

2. จากความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของท้องถิ่น การกระจายอำนาจทางการศึกษาจะช่วยตอบสนองความแตกต่างดังกล่าวได้ ทั้งยังสามารถระดมทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็เป็นการกระจายการลงทุนทางการศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย

3. การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นรากฐานของการส่งเสริมประชาธิปไตย ทั้งนี้เพราะการกระจายอำนาจทางการศึกษานั้นให้โอกาสประชาชนในระดับท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาในชุมชนของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนการจัดการศึกษาและการประเมินผลคุณภาพการศึกษาในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า “การจัดการศึกษาของประชาชนโดยประชาชน เพื่อประชาชน”

4. จากการที่ประเทศเดียวกันยังมีความแตกต่างกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมการกระจายอำนาจทางการศึกษาจึงเป็นการลดช่องว่างระหว่างท้องถิ่นหรือภูมิภาคในประเทศนั้นๆ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น

5. จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การกระจายตัวของประชากร ทำให้เกิดความต้องการบริการทางการศึกษาที่หลากหลายยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการ และความเร่งด่วนของแต่ละท้องถิ่น และแต่ละกลุ่มเป้าหมายก็มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การกระจายอำนาจทางการศึกษาจึงเป็นหนทางที่นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการตอบสนองดังกล่าวได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมแล้ว การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพึ่งตนเองของประชาชน และการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปอีกด้วย

6. จากการที่ประชาชนในท้องถิ่นได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยตรงนั้นนอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าดังที่กล่าวมาแล้ว ยังก่อให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพของการศึกษาอีกด้วย ดังนั้น การให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่จึงเป็นสิ่งที่รัฐบาลควรส่งเสริมเป็นอย่างยิ่ง

7. การกระจายอำนาจทางการศึกษา เป็นการเสริมสร้างความสามารถให้ท้องถิ่น (Capacity-Building) อันหมายถึง การให้ประชาชนได้ตระหนักถึงความสามารถในการกำหนดชีวิตความเป็นอยู่และจุดหมายปลายทางแห่งชีวิตของตนและชุมชนของตนเองอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

8. การกระจายอำนาจเป็นการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอันจะนำไปสู่อุดมการณ์ทางประชาธิปไตยระบบ และโครงสร้างที่ใกล้ชิดประชาชนได้มากกว่า โปร่งใสกว่า ประชาชนได้มีส่วนร่วมและมีโอกาสในการตรวจสอบได้มากกว่าระบบรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง

9. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษาทั้งครูผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

10. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลาย บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมาเกิดการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษาและต่อมาเมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่างๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีกรคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

11. หลักการบริหารตนเอง (Self Managing) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง แต่ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลางไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

12. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระ ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

2.3.9.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ

Paul and Paul (2007: 254 – 261) ได้ศึกษาการสร้างวัฒนธรรมแห่งชัยชนะ งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะค้นหาบริษัทที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งชัยชนะ โดยการสำรวจบริษัทในยุโรป เอเชีย และอเมริกาเหนือ จำนวน 365 บริษัท เพื่อเชื่อมโยงผลการดำเนินการด้านการเงินกับวัฒนธรรมแห่งชัยชนะ ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารของบริษัทตระหนักดีว่าวัฒนธรรมแห่งชัยชนะคือฐานที่สำคัญของการแข่งขัน โดยมีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ที่บริษัทใช้ในการดำเนินการคือ การตั้งความคาดหวัง การเป็นแบบอย่างของผู้นำ การตรวจสอบ แนวปฏิบัติ

ขององค์กรแบบกว้าง ๆ และ การสื่อสาร แต่มีบริษัทน้อยกว่าร้อยละ 10 ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมแห่งชัยชนะ โดยบริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมีพฤติกรรมองค์กรที่สำคัญ ๆ 6 ด้าน คือ มีความมุ่งมั่นในระดับสูง เน้นลูกค้าภายนอก มีความเป็นเจ้าของ ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ มีค่านิยมด้านความร่วมมือ และมีความพยายามเป็นพิเศษ สิ่งเหล่านี้สามารถวัดได้จากการปฏิบัติงานประจำวันของบริษัท

Stanley et. al. (2004: 346 – 360) ได้ศึกษาในหัวข้อ บุคลากรเปรียบเสมือนสะพาน ที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน บุคลากรจะต้องได้รับค่าจ้างและการฝึกอบรมไม่ใช่เฉพาะงานที่ทำเท่านั้น แต่ยังคงมีความสามารถที่จะคิด เรียนรู้ และทำในสิ่งที่แตกต่างจากเดิม การสร้างการเรียนรู้ของแรงงานนั้น ผู้บริหารจะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงานและสร้างวัฒนธรรมแห่งการมอบอำนาจ ผลของการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบไปด้วย ค่าตอบแทน การสื่อสารให้บุคลากรได้รู้ถึงค่านิยม สิ่งอำนวยความสะดวกสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร สถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่น วัฒนธรรมแบบเป็นมิตร และการลงทุนด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เช่นเดียวกันวัฒนธรรมแห่งการมอบอำนาจก็เป็นรากฐานที่ยืนยันถึงความเป็นเจ้าของ และสมรรถนะของบุคลากร

James and Betty (2002: 110 – 119) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อ การมอบอำนาจ : คุณภาพแห่งคุณภาพ และกล่าวว่าการวิพากษ์กันว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารคุณภาพขององค์กร แต่การมอบอำนาจก็แสดงถึงปรัชญา ทศนคติและวิถีคิดซึ่งสนับสนุนกระบวนการคุณภาพ คุณภาพแสดงให้เห็นถึงพลังของการทำงานเป็นทีม กระบวนการกลุ่ม และทศนคติที่สามารถทำให้เป็นจริง ซึ่งองค์กรได้รวบรวมเอาไว้ งานวิจัยนี้ได้พบว่าการพัฒนาของกระบวนการบริหารคุณภาพและหลักการของการบริหารคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจ ซึ่งอธิบายได้ว่าการมอบอำนาจนั้นแตกต่างไปจากแนวคิดการบริหารแบบเดิมที่เป็นการควบคุมอำนาจ การเป็นตัวแทนและการมอบความรับผิดชอบแสดงให้เห็นว่าคนผู้นั้นได้รับการสนับสนุนในด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างเพิ่มเติมได้ด้วยการรับฟังคำชี้แนะ การเรียนรู้เทคนิค และการดูจากตัวอย่างจริง

Terry et. al. (2002: 374 – 387) ได้ศึกษาถึงการเทียบเคียงความท้าทายในการนำรูปแบบการบริหารคุณภาพไปปฏิบัติ งานวิจัยนี้ได้ศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบให้แก่คำถามที่ว่า ทำไมการนำระบบการจัดการคุณภาพไปใช้จึงยากที่จะประสบความสำเร็จ โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารด้านคุณภาพจำนวนกว่า 300 คน จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นประเด็นท้าทายในการนำระบบการจัดการคุณภาพไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ คือ การดำเนินการที่มุ่งมั่น การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

Morris Abraham et. al. (1999: 112 – 132) ได้สำรวจบริษัท 14 บริษัท ที่ได้รับรางวัล Australia Quality Award ในระหว่างปี 1989-1993 โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ของการนำระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในบริษัท ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จคือวัฒนธรรมคุณภาพและแนวปฏิบัติขององค์การ อีกทั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ การสื่อสาร และการสนับสนุนด้านทรัพยากร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ ในการนำระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในบริษัท

2.4 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้วัฒนธรรมคุณภาพได้ฝังแน่นอยู่ในสถานศึกษา (European Universities Association : EUA, 2003 . 15) เนื่องจากเป็นกระบวนการตัดสินใจมองอนาคตอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทิศทาง และวิธีการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้้องค์การดำรงอยู่และสามารถแข่งขันได้ในอนาคต (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543 : 13-14, สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ . 2543 : 5, ประพันธ์ ชัน โมลี, 2546 : 19) อีกทั้งยังมีความสำคัญใน 2 มิติ คือ มิติองค์การและมิติสมาชิกในองค์การ เนื่องด้วยการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้้องค์การและสมาชิกใน้องค์การ มีความเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความเข้าใจทิศทางของ้องค์การได้ตรงกัน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง (ธนชัย ขมจินดา, 2545 : 35-38) โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

Kotler and Murphy (อ้างใน พงษ์พัชรินทร์ พุชรวิวัฒนะ . 2545 : 63) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติ (System Design)

Certo and Peter (อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ . 2546 : 18-113) ได้ศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ้องค์การแต่ละแห่ง และนำเสนอขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

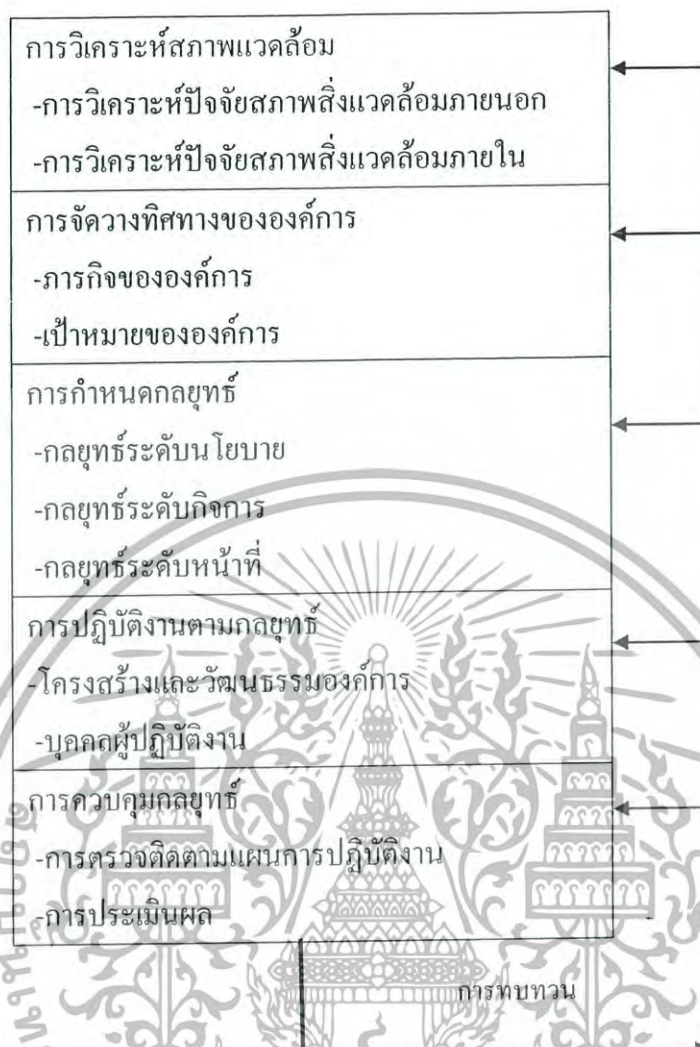
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่แสดงความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนั้น เช่น “จุดแข็ง-จุดอ่อน (Strength-Weakness)” จากภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค (Opportunities-Threat)” จากภายนอกองค์กร ภายใต้ง่อนไขระยะเวลาที่ผ่านมาแล้วและที่จะเป็นไปในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) เป็นการพิจารณาถึง ภารกิจขององค์กร (Organization Mission) โดยเน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Organizational Objectives) อย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง โดยการกำหนดกลยุทธ์ต้องอาศัยเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสม

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานและขั้นตอนต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) มีการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานสอดคล้องกับเกณฑ์ และตัวชี้วัดผลที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการประเมินความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมขององค์กร



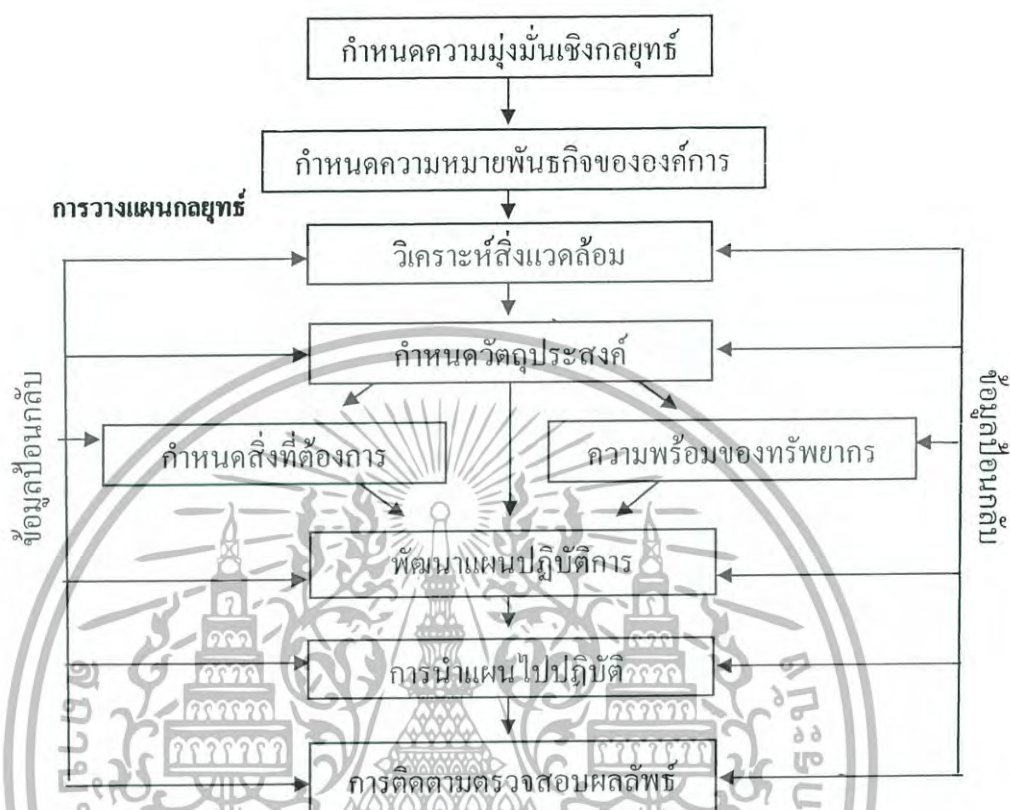
ภาพที่ 2.8 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ของ Certo and Peter (อ้างใน วิวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ . 2546 : 20)

Black and Porter (1999 : 179) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)
2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define Organizational Mission)
3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)
 - 4.1 กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)
 - 4.2 ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)
5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)

6. นำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)

7. ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)



ภาพที่ 2.9 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) (Black and Porter (1999 : 179)

จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ศึกษาค้นคว้ามาดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมภายใน

- จุดแข็ง

- จุดอ่อน

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก

- โอกาส

- อุปสรรค

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์

2.2 พันธกิจ

2.3 เป้าหมาย

3. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์ระดับนโยบาย

3.2 กลยุทธ์ระดับกิจการ

3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

4.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

4.2 การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

5. การควบคุมกลยุทธ์

5.1 การติดตามตรวจสอบ

5.2 การประเมินผล

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

เทคนิคของการประเมินที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันก็คือ การวิเคราะห์ SWOT Analysis คำว่า “SWOT” เป็นคำย่อ มาจากคำว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat โดยทั่วไปวิธีการวิเคราะห์นี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินผลว่า องค์กรแห่งนั้นๆ อยู่ในสถานะที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอและเป็น โอกาสหรือเป็นอุปสรรคเพื่อนำข้อมูล หรือผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้น ไปวางแผนกลยุทธ์ต่อไป (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540)

การวางแผนกลยุทธ์นั้น มีความจำเป็นที่จะต้องประเมินสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพปัจจุบันภายในองค์กรทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน อาทิ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร อันได้แก่ ชื่อเสียง (Reputation) ความเก่าแก่และเป็นที่เชื่อถือยอมรับ (Well – Establishment And Esteem) ความสามารถในการระดมทุน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน สินทรัพย์ที่มั่นคง ฯลฯ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี ความสามารถในการขยายกิจการ การวิจัยและพัฒนา ฯลฯ และมีการประเมินถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรคและโอกาส อาทิ สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านประชากร สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เศรษฐกิจมหภาค (ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับโลก) นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกยังช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environments) อันได้แก่ คู่แข่งขัน (Competitors) ซึ่งมีมากมาย คู่แข่งขันเหล่านี้ย่อมมีผลประโยชน์เหมือนหรือคล้ายคลึงกันกับเรา จึงย่อมมีการทำสงครามชิงชัยในการแข่งขัน ไม่ว่าจะ

จะเป็นวงการทางธุรกิจ วงการทางการเมือง วงการบริหารราชการแผ่นดิน รัฐวิสาหกิจ ฯลฯ ก็ตาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ และกำหนดโอกาส (Formulation of Opportunities) และกำหนดวิกฤตหรืออุปสรรค (Formulation of Threats) สำหรับองค์การได้ เพื่อที่จะได้ตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป (ปรีชา หงส์ ไกรเลิศ. 2550 : 34)

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ

ทิศทางหรือเป้าหมายในอนาคตขององค์การจะเป็นสิ่งบ่งชี้ว่า องค์การของเรามีสิ่งที่ต้องการเห็น ต้องการเป็นอย่างไร โดยสิ่งเหล่านั้นองค์การจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . 2550 : 4)

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตที่องค์การต้องการเห็น ต้องการเป็น โดยสิ่งที่อยากเห็น อยากเป็นนั้นต้องเกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ

วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์การและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของบุคลากร

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี คือ 1) มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน 2) มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementability) 3) เป็นภาพเชิงบวก (Positive Image) ที่ทุกคนในองค์การมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์การ 4) เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกใจ (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring) 5) ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด 6) ดำเนินถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented) 7) มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) และนโยบายขององค์การและ 8) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future Trend)

2.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ คือ ปฏิบัติการที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ในการกำหนดพันธกิจนั้น องค์การจะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์การต้องดำเนินการคืออะไร และจำเป็นต้องทราบว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไร พันธกิจจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

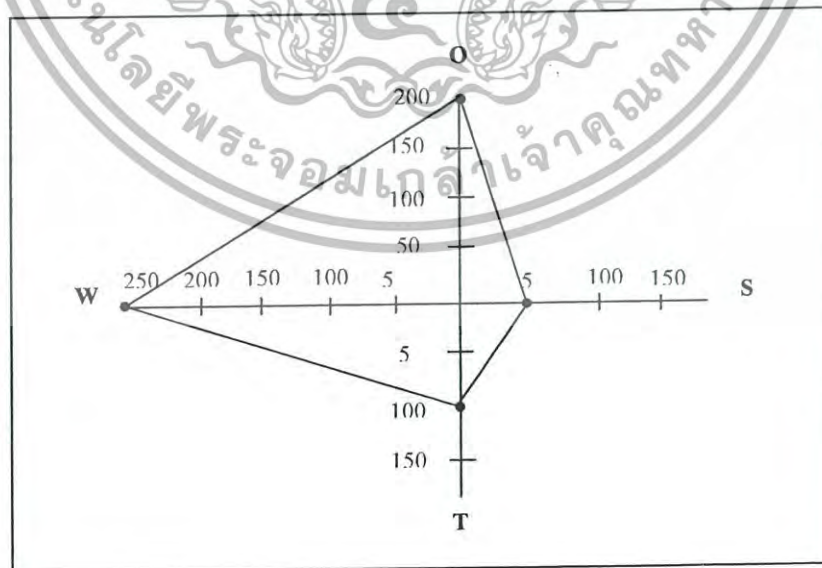
ลักษณะของการเขียนพันธกิจหรือคำกล่าวพันธกิจ จะมีอยู่สองลักษณะ ได้แก่ การนำมากล่าวรวมกันเป็นข้อเดียว หรือการแบ่งออกเป็นแต่ละข้อ

2.3 การกำหนดเป้าหมาย (Objectives)

เป้าหมายของหน่วยงานเป็นขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นแก่ ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต ในการกำหนดเป้าหมาย หน่วยงานจำเป็นต้องทราบว่า กลุ่มลูกค้าหลักหรือกลุ่มผู้รับบริการของหน่วยงานนั้นคือใครและต้องการให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้ 1) ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์ / พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้ 3) ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย 4) ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน 5) ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง 6) ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียว และ 7) ต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึก

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)





คือการประเมิน โดยใช้ข้อมูลจากกรณีวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่เป็น จุดแข็งหรือจุดอ่อนและ โอกาสหรืออุปสรรค และพิจารณาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากการประเมิน หลังจากการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยจากภายนอกและปัจจัยจากภายใน องค์กรงานสามารถตั้งวิเคราะห์ โอกาส และอุปสรรค กับจุดแข็งและจุดอ่อนได้แล้ว ต่อมาจะต้องดำเนินการประมวลผลข้อมูลทั้งสี่ด้านเข้าด้วยกัน มากำหนดจุดหรือวางตำแหน่ง (Position) ลงในแกน SWOT Matrix ดังภาพที่ 2.10 (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . 2550 : 17)



ภาพที่ 2.10 การกำหนดตำแหน่งขององค์กร(สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . 2550 : 17)

ทั้งนี้การกำหนดตำแหน่งขององค์กรจะปรากฏออกมาใน 4 สถานการณ์ ดัง
ตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 สถานการณ์สี่แบบและตำแหน่งขององค์กร

สถานการณ์ (Situations)	ตำแหน่ง (Positions)
<p>(1) SO Strategies เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุด เพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอก และจุดแข็งขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อและภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public Sector Star)</p>	
<p>(2) ST Strategies เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกไม่เอื้อแต่ภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash Cows)</p>	
<p>(3) WT Strategies เป็นด้านที่ต้องดำเนินกลยุทธ์โดยมีความระมัดระวังมากที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและเป็นการหลบหนีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือได้ว่ากลยุทธ์ในส่วนนี้เป็นส่วนที่เสียเปรียบมากที่สุด หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกไม่เอื้อและภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์ที่อาจถูกเก็บใต้ลิ้นชัก (Back Drawer Issues) หรือสุนัข (Dog)</p>	
<p>(4) WO Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อแต่ภายในไม่เด่น” ถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง (Political Hot Box) หรือปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข (Question) โดยการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร</p>	

จากนั้นนำผลจากการกำหนดตำแหน่งขององค์การที่กำลังเผชิญอยู่ 4 รูปแบบ มาพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังภาพที่ 2.11

โอกาส(Opportunities)

จุดแข็ง (Strength)	เด่นและเอื้อ (SO) (กลยุทธ์สร้างความเติบโต)	เอื้อแต่ไม่เด่น (WO) (กลยุทธ์พลิกฟื้น)	จุดอ่อน (Weakness)
	เด่นแต่ไม่เอื้อ (ST) (กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ)	ด้อยและไม่เอื้อ (WT) (กลยุทธ์ตัดทอน)	

อุปสรรค (Threat)

ภาพที่ 2.11 สถานการณ์ 4 รูปแบบ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

จากนั้นนำกลยุทธ์ที่เลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ของ องค์การ 3 ระดับ คือ

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ ตอบสนองภาพรวมขององค์การซึ่งมี 4 ประเภทคือ

3.1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategy) เป็นการเลือก ดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายใน องค์การ

3.1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นการเลือก ดำเนินงานในแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมียุทธศาสตร์มาช่วยด้านอุปสรรคจาก ภายนอก

3.1.3 กลยุทธ์สร้างความเติบโต (Aggressive Strategies) เป็นการเลือก กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์การ

3.1.4 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นการเลือก กลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์การเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ลง

3.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองการ แข่งขันขององค์การ จะต้องกำหนดตามกลยุทธ์ระดับองค์การ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์ในระดับองค์การให้เป็นกลวิธีในการบริหาร

3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองฝ่ายงานที่ต้องปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน โดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

4.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

4.2 การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Take Action) การปฏิบัติการเป็นกระบวนการ ดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

4.2.1 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

4.2.2 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กร และการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อกำหนดเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่จะต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

ในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ ด้วย อาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด

ผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI) สำหรับกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

5.1 การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2 การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมิน จะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สมชาย เทพแสง (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยได้แก่ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา ครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนของชุมชน ซึ่งบุคลากรดังกล่าวอยู่ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยที่โรงเรียนทั้งหมดเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินการจัดการคุณภาพให้เป็นมาตรฐานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจัดประเมินและติดตามผลโดยสำนักงานผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ปีพ.ศ. 2547 ในการเลือกบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียน 111 โรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งหมดจำนวน 542 คน ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน สรุปผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ (.37) ปัจจัยด้านการบริหารเวลา (.33) ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี (.22) และ

ปัจจัยด้านประสพการณ์ในการบริหาร (.17)

2. ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนทั้งทางตรง (.29) และทางอ้อม (.04) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารเวลาปรากฏว่าการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา และเทคนิคในการบริหารเวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารเวลา โดยที่การเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลามีค่า Factor Loading (FL) = .57 ส่วนเทคนิคในการบริหารเวลามีค่า Factor Loading (FL) = .48

3. ปัจจัยด้านประสพการณ์ในการบริหารส่งผลทางตรง (.09) และทางอ้อม (.08) ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลทางตรง (.37) ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ โดยความมุ่งมั่นในการทำงานมีค่า Factor Loading (FL) = .72 ความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่า Factor Loading (FL) = .64 และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่า Factor Loading (FL) = .61

5. ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรง (.17) และทางอ้อม (.05) ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี ปรากฏว่าความพร้อมด้านสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนความพร้อมด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี โดยที่ความพร้อมด้านสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์มีค่า Factor Loading (FL) = .61 สำหรับความพร้อมด้านเทคโนโลยีมีค่า Factor Loading (FL) = .52

เก็จนก เอื้อวงศ์ (2547: 315-352) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน

1.1 ข้อค้นพบเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยภายในที่ส่งเสริมการดำเนินการ

ในระดับมาก คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านบุคลากร ส่วนด้านโครงสร้าง องค์กร ด้านสภาพทางกายภาพ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยส่งเสริมในระดับ ปานกลาง

1.2 ข้อค้นพบเชิงคุณภาพพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมของโรงเรียน วัดไผ่ทอง คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านบุคลากร สำหรับด้านโครงสร้าง องค์กร ด้านวัสดุอุปกรณ์และด้านสภาพทางกายภาพเป็นปัจจัยส่งเสริมรองลงมา ส่วนโรงเรียนวัด ท่าประกอบ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยส่งเสริมที่สำคัญ และด้านโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัย ส่งเสริมรองลงมา สำหรับปัจจัยภายนอก ข้อค้นพบเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยด้านการเมือง เป็นปัจจัย ที่ส่งเสริมระดับมาก ส่วนด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง ข้อ ค้นพบเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม คือ ด้านการเมืองและด้านสังคม

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพของสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ข้อค้นพบเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยภายในที่เป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินการในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านสภาพทางกายภาพ และ ด้านบุคลากร ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านภาวะผู้นำ เป็นอุปสรรคในระดับน้อย และ สำหรับด้านโครงสร้างองค์กร กลุ่มคุณภาพที่ 1-2 เห็นว่าเป็นอุปสรรคระดับน้อย แต่กลุ่มคุณภาพที่ 5 เห็นว่าอยู่ระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยภายนอก ข้อค้นพบเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยอุปสรรคระดับปานกลาง

2.2 ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ พบว่า โรงเรียนวัดท่าประกอบ ปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กร ด้านบุคลากร และด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยอุปสรรคสำคัญ ส่วนด้าน โครงสร้าง องค์กร ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านสภาพทางกายภาพเป็นอุปสรรครองลงมา สำหรับโรงเรียนวัดไผ่ ทอง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและด้านบุคลากรเป็นอุปสรรคสำคัญ ส่วนด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์และด้านสภาพทางกายภาพเป็นอุปสรรครองลงมา และสำหรับปัจจัยภายนอก ข้อค้นพบเชิง คุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญ คือ ด้านการเมืองและด้านสังคม

วรารกรณ์ สุรัตน์นกร (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์ประกอบของทีมการ พยาบาลที่มีประสิทธิผล โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 536 คน ที่มีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 2 ปี ในโรงพยาบาลศูนย์ที่ ได้รับการรับรองคุณภาพ 9 โรงพยาบาล ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ องค์ประกอบ สกัดองค์ประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก หมุนแกนองค์ประกอบแบบอโร โคนอลด้วยวิธีแวนิแมกซ์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพมีทั้งหมด 8 องค์ประกอบ บรรยายด้วย 57 ตัวแปร มีค่า

ความแปรปรวนรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 67.23 ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่ 1 ความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล เป็นองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด ร้อยละ 13.14 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบ 12 ตัวแปร 2) องค์ประกอบที่ 2 การมุ่งเน้นคุณภาพการพยาบาลองค์กรรวม เป็นองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล ที่สามารถอธิบายความแปรปรวน ร้อยละ 9.82 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบ 9 ตัวแปร 3) องค์ประกอบที่ 3 การรักษาความเป็นทีมการพยาบาล เป็นองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล ที่สามารถอธิบายความแปรปรวน ร้อยละ 8.93 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบ 7 ตัวแปร 4) องค์ประกอบที่ 4 การให้เกียรติและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล ที่สามารถอธิบายความแปรปรวน ร้อยละ 8.25 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบ 7 ตัวแปร 5) องค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมการพยาบาล เป็นองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวน ร้อยละ 8.06 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบ 7 ตัวแปร 6) องค์ประกอบที่ 6 การดำเนินการเพื่อเป้าหมายทีมการพยาบาล เป็นองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวน ร้อยละ 7.85 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร 7) องค์ประกอบที่ 7 สมาชิกทีมการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวน ร้อยละ 7.53 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร และ 8) องค์ประกอบที่ 8 การมีทรัพยากรเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลที่สามารถอธิบายความแปรปรวน ร้อยละ 4.19 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร

นิภาพร ลครวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อคุณภาพบริการการพยาบาล โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โดยงานวิจัยนี้มุ่งทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อคุณภาพบริการการพยาบาล กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพจำนวน 392 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพบริการ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพบริการของผู้บังคับการ ยึดหลักความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องของบุคลากร และการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผู้บังคับการ การวัดความเที่ยงของเครื่องมือโดยวิธีครอนบราคได้ค่าเท่ากับ .93, .84, .86, .85, .86 และ .85 ตามลำดับ การทดสอบรูปแบบทางสถิติและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง ผลการทดสอบรูปแบบครั้งสุดท้ายมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพบริการของผู้บังคับการ มีอิทธิพลต่อคุณภาพบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทางอ้อมผ่านการยึดหลักความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผู้บังคับการ การยึดหลักความพึงพอใจของ

ผู้ใช้บริการมีอิทธิพลต่อคุณภาพบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทางอ้อมผ่านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องของบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอิทธิพลต่อคุณภาพบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทางอ้อมผ่านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องของบุคลากร และการยึดหลักความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ส่วนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องของบุคลากรมีอิทธิพลต่อคุณภาพบริการโดยทางตรงเท่านั้น แต่การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อคุณภาพบริการโดยทางอ้อมเท่านั้น โดยผ่านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องของบุคลากร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบที่ศึกษาสามารถทำนายการเกิดคุณภาพบริการได้ร้อยละ 46

เพ็ญศรี ชำนาญวิทย์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพบริการพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพบริการพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม รวบรวมข้อมูลตัวบ่งชี้คุณภาพบริการพยาบาลที่มีความเป็นเลิศจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่าน วิธิตำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเพื่อนำสาระที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นที่ 2 พัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพบริการพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) คัดเลือกตัวบ่งชี้คุณภาพบริการพยาบาลที่มีความเป็นเลิศโดยพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน (Md มากกว่าหรือเท่ากับ 3.50, IR น้อยกว่า 1.50) ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้คุณภาพบริการพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน และตัวบ่งชี้ 66 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำในการนำองค์กร ประกอบด้วย 10 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 15 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านการบริหารกระบวนการ ประกอบด้วย 10 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Cruickshank (2007 : Abstract) ได้ทำการพัฒนารูปแบบของวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับคณะพยาบาลของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย โดยงานวิจัยดังกล่าวใช้เวลาดำเนินการ 18 เดือน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับพยาบาลที่ทำงานในด้านวิชาการจำนวน 25 คน มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหากิจกรรมการดำเนินงานคุณภาพของคณะพยาบาล และตรวจสอบการรับรู้และการนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ไปใช้ในคณะพยาบาล และ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับขั้นตอนที่ 2 โดยในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้จัดส่ง

แบบสอบถามที่มีจำนวน 56 ข้อคำถาม ไปยังพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการจำนวน 445 คน ซึ่งทำงานอยู่ในคณะพยาบาลของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย ผลจากการศึกษาพบว่า คณะพยาบาลร้อยละ 44.5 ที่นำระบบการประกันคุณภาพมาใช้ ร้อยละ 79 เห็นด้วยในการนำวัฒนธรรมคุณภาพเข้ามาใช้ร่วมกับกิจกรรมการประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัย ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่ามียุคอ่อนเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติ และจุดยืนด้านการประกันคุณภาพในคณะพยาบาลอีกมากมาย และจากข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า พยาบาลที่ทำงานในเชิงวิชาการรับรู้ถึงคุณภาพว่าเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการศึกษาพบว่าทั้งสองปัจจัยยังถูกละเลยเมื่อนำแนวคิด TQM มาใช้

Hartini et. al. (2007: 451 – 469) ได้ดำเนินการวิจัย โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการปรับเปลี่ยนเชิงธุรกิจ (Business Process Reengineering) ของการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเทศมาเลเซีย จำนวน 3 สถาบัน ซึ่งประสบความสำเร็จในการนำกระบวนการปรับเปลี่ยนเชิงธุรกิจ (Business Process Reengineering) มาใช้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัย 7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในกระบวนการปรับเปลี่ยนเชิงธุรกิจ (Business Process Reengineering) ของการศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ การทำงานเป็นทีมและวัฒนธรรมคุณภาพ ระบบการจัดการคุณภาพและผลตอบแทนที่น่าพอใจ การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบราชการที่ลดน้อยลงและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ระบบข้อมูลสารสนเทศ การบริหาร โครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และความพอใจเพียงด้านงบประมาณ

Tommy (2002: 272 – 276) ได้ดำเนินการวิจัยในหัวข้อ วัฒนธรรมคุณภาพ : ผลผลิตที่เกิดจากการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงในเกาะฮ่องกงได้นำระบบการจัดการคุณภาพ มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง เพื่อให้ได้การรับรองระบบคุณภาพ ISO 9000 สาเหตุของการนำระบบจัดการคุณภาพมาใช้นั้นเป็นไปเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ด้านคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยในการดำเนินการดังกล่าวตลอด 3 ปีที่ผ่านมาพบว่าคุณภาพของการบริการของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ อีกทั้งยังพบว่าการนำระบบคุณภาพมาใช้เป็นการบีบบังคับมากกว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าของระบบคุณภาพ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมคุณภาพยังไม่ได้ถูกสร้างขึ้นในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ดังนั้นการที่จะให้คุณภาพเกิดขึ้นจริงได้นั้นจะต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กร ได้เห็นคุณค่าของระบบคุณภาพ

Dotun and Dennis (1999: 633-650) แห่งมหาวิทยาลัย Liverpool ได้ศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรมของประเทศอังกฤษ ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรม คือหลักปฏิบัติของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ อีกทั้งปัจจัยนี้ยังเป็นพื้นฐานของกรอบการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เครื่องมือที่

ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง สำหรับการตรวจสอบ วัฒนธรรมคุณภาพในครั้งนี้ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร , การมีส่วนร่วมของ บุคลากรและการมอบอำนาจ, การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า, การเป็นพันธมิตรกับผู้จัดหาวัตถุดิบ, การทำงานเป็นทีม, ความสำเร็จของผู้บริหารสูงสุด และวัฒนธรรมของหมู่คณะที่เปิดกว้าง และ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการต่าง ๆ ภายใน องค์กร อีกทั้งยังสนับสนุนให้องค์กรเกิดการพัฒนา

Morris et. al. (1999: 112 – 132) ได้สำรวจบริษัท 14 บริษัท ที่ได้รับรางวัล Australia Quality Award ในระหว่างปี 1989-1993 โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำ ระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่มี ผลต่อความสำเร็จคือวัฒนธรรมคุณภาพและแนวปฏิบัติขององค์กร อีกทั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การมี ส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การสื่อสาร และการสนับสนุนด้านทรัพยากร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ ในการนำระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท

Freed (1998 : Abstract) ได้ศึกษาถึงความท้าทายของการเปลี่ยนแปลง : การ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายว่าผู้นำจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถาบัน ได้อย่างไรตามหลักการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผู้นำมีระบบในการพัฒนาและปฏิบัติงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพอย่างไร โดยการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัย เชิงปริมาณ ศึกษากับบุคลากรในสถาบันการศึกษาระดับปริญญาในรัฐฟลอริดา ประเทศ สหรัฐอเมริกา จำนวน 408 คน ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเชิงลึกกับ สถาบันการศึกษา 10 สถาบันที่นำแนวคิดการบริหารคุณภาพไปปฏิบัติในสถาบัน จากการศึกษา พบว่าบทบาทของผู้นำและวัฒนธรรมของสถาบันเมื่อถูกผนวกเข้าด้วยกัน จะเป็นรูปแบบที่มี องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อระบบการสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพ 2) วัฒนธรรมอาจจะเป็นอุปสรรคสำหรับความสำเร็จของหลักการและการดำเนินงานคุณภาพ 3) วัฒนธรรมใหม่เป็นผลจากการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของ สถาบันเป็นสิ่งที่ต้องการเพื่อให้หลักการการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องยั่งยืน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า บทบาทของผู้นำของสถาบันในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถาบันนั้น จะต้องปฏิบัติใน 3 จุดเน้นคือ 1) ความเข้าใจด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) การสร้างสรรค์ วัฒนธรรมคุณภาพ 3) การปรับปรุงระบบการสื่อสาร

Association of Teacher Educators ของประเทศสหรัฐอเมริกา (1996 : Abstract) ได้ศึกษาในหัวข้อ “การสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพและความน่าเชื่อถือในความรู้ของ ครู” เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพโดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ ความคาดหวังของประชาชน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการจัดการศึกษาหลักสูตร

ครุศาสตร์ของประเทศสหรัฐอเมริกา ใน 7 บริบท คือ 1) ความคาดหวังในเชิงวิชาการสำหรับผู้เรียนในหลักสูตรครุศาสตร์ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรครุศาสตร์กับการศึกษาในเกรด 12 3) ประโยชน์ของหลักสูตรครุศาสตร์ต่อครูใหม่ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรครุศาสตร์กับมหาวิทยาลัย 5) การสนับสนุนทรัพยากรจากมหาวิทยาลัยต่อการทำงานของครู 6) การประเมินผลและการตรวจสอบจากภายนอกเกี่ยวกับหลักสูตรครุศาสตร์ 7) แนวคิดของประชาชนที่มีต่อการจัดการศึกษา ส่วนที่ 2 กล่าวถึง ผลกระทบที่มีต่อหลักสูตรครุศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพ และในส่วนที่ 3 คือข้อเสนอแนะ ผลจากการศึกษาพบว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเพื่อปรับปรุงการจัดการศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์ ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีข้อเสนอ 3 ข้อ กล่าวคือ

1. จัดให้มียุทธศาสตร์เพื่อยกระดับและร่วมมือกันในการปรับปรุงมาตรฐานของหลักสูตร รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่จะสร้างจุดแข็งให้แก่หลักสูตร ดังนี้ 1) องค์กรในระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและการจัดสรรงบประมาณ จะต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่างระบบกับมาตรฐาน 2) ต้องดำเนินการอย่างจริงจังในการพัฒนาหรือกำจัดการจัดการหลักสูตรที่อ่อนแอออกไป 3) จัดให้มีการประชุมผู้นำระดับรัฐเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะสร้างสรรค์ 4) พัฒนาหลักสูตรระดับชาติที่ได้รับการรับรองเพื่อเป็นต้นแบบแก่หลักสูตรครุศาสตร์

2.ยกระดับจิตสำนึกในวิชาชีพ ด้วยการจัดให้มีเอกสารที่แสดงถึงคุณภาพของหลักสูตรและบทบาทตัวชี้วัดคุณภาพของหลักสูตร ดังนี้ 1) ดำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับนโยบายและองค์ประกอบอื่น ๆ เพื่อค้นหาความต้องการที่เกี่ยวกับคุณภาพของหลักสูตรและผู้บริหารศึกษาจากหลักสูตรครุศาสตร์ 2) พัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของหลักสูตรเพื่อแสดงถึงคุณภาพที่เหมาะสม 3) พัฒนาหน่วยงานตรวจสอบระดับชาติเพื่อรองรับการประเมินหลักสูตรครุศาสตร์และตัวครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

3. พัฒนากลไกในการเผยแพร่การยกระดับคุณภาพของวิชาชีพที่เชื่อถือได้ ดังนี้ 1) แจกแจงให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ 2) ระดมการสื่อสารในทิศทางเดียวกันเพื่อกระตุ้นองค์กรและเครือข่าย รวมถึงกำลัง จัดตั้งสมาพันธ์และมุ่งเป้าไปที่การสร้างคุณภาพของหลักสูตร 3) สนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์ในการประชุมระดับชาติ 4) พัฒนาให้มีการประกาศจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาความเป็นเลิศของหลักสูตร 5) เตรียมจัดทำคู่มือยุทธศาสตร์การพัฒนาและการทดสอบหลักสูตรครุศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา 6) พัฒนาวิธีการรณรงค์ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรครุศาสตร์ไปยังสาธารณชนเพื่อการมีส่วนร่วมระหว่างประชาชนกับองค์กรวิชาชีพครูระดับชาติ

Merrill et. al. (1995 : Abstract) ได้ศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพโดยใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในวิทยาลัย Northwestern Michigan จุดมุ่งหมายของการศึกษาคือการวัด 5 ด้าน ประกอบด้วย การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จ การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับ

คุณภาพและการมีส่วนร่วมของคณะและทีมงาน ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบริการภายใน แผนกต่าง ๆ ความพึงพอใจต่อการทำงานของบุคลากร และการประเมินวัฒนธรรมของสถาบัน โดยคณะและทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 77 ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ร้อยละ 73.5 พึงพอใจมากที่สุดต่อการให้บริการของแผนกต่าง ๆ ด้านความพึงพอใจในงาน นั้นพบว่า ทีมงานแผนกซ่อมบำรุงมีความพึงพอใจที่ค่าเฉลี่ย 3.21 ส่วนทีมงานบริหารมีความพึงพอใจที่ค่าเฉลี่ย 4.10 ในส่วนของคณะต่าง ๆ มีความพึงพอใจต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ 2.95 และจากการประเมินระดับวัฒนธรรมคุณภาพพบว่าอยู่ที่ 3.23 โดยวัฒนธรรมขององค์กรที่มีระดับคะแนนน้อยที่สุดคือการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและประสิทธิภาพของการสื่อสาร ภายใน

Cameron et. al. (1994 : Abstract) ได้ศึกษาถึงการประเมินวัฒนธรรมและบรรยากาศ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ประเทศสหรัฐอเมริกา จุดมุ่งหมายของการศึกษารุ่นนี้เพื่อสร้างเครื่องมือที่เชื่อถือได้ในการประเมินสภาพแวดล้อม และความพยายามในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของส่วนงานที่ไม่ใช่งานวิชาการ โดยศึกษาทั้งในระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่ใช้แนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพและบรรยากาศขององค์กรประกอบด้วย 35 มิติ 201 ข้อ ดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง 10,400 ชุด วิเคราะห์ผลโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) มี 3 มิติ และบรรยากาศคุณภาพ (Quality Climate) มี 10 มิติ โดย 3 มิติของวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ปรัชญาคุณภาพ (Quality Philosophy)
2. วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improve Culture)
3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

และ 10 มิติ ของบรรยากาศคุณภาพ ประกอบด้วย 1) บรรยากาศในภาพรวม 2) การวางแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพ 3) ความพึงพอใจต่อการได้รับบริการ 4) กระบวนการทำงาน 5) การเก็บรวบรวมและการใช้ข้อมูล 6) ประสิทธิภาพโดยรวม 7) ภาวะผู้นำ 8) ทีมงานทั้งหมด 9) การพัฒนาการปฏิบัติงาน 10) ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน โดยรวม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบวิธีวิจัย และพัฒนา (Research and Development) มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ขอร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 ตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยรายละเอียดการดำเนินงานของขั้นตอนการวิจัยแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 นี้ เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้นมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหาร และครู จำนวน 2,339 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2549

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร และครู ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970 : 608-609) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 435 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 108 คน และครู 327 คน ในปีการศึกษา 2549 (ภาคผนวก ง)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีต่อองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 88 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ประเภทของสถานศึกษา เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 88 ข้อ ประกอบด้วย

1. การวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 10 ข้อ
2. การทำงานเป็นทีม จำนวน 8 ข้อ
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 16 ข้อ
4. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากรมี จำนวน 9 ข้อ
5. การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จำนวน 7 ข้อ
6. การดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน จำนวน 9 ข้อ
7. การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ จำนวน 8 ข้อ
8. การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา จำนวน 9 ข้อ
9. การกระจายอำนาจ จำนวน 12 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยในระดับมากที่สุด	5
เห็นด้วยในระดับมาก	4
เห็นด้วยในระดับปานกลาง	3

เห็นด้วยในระดับน้อย 2

เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด 1

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยมีกระบวนการดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 3.1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.3 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 9 องค์ประกอบ

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 นำแบบสอบถามดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ข) ได้พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหากับแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามมีค่าอยู่ที่ 0.60-1.00 (ภาคผนวก จ)

4.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4.3 นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร และครูวิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม จำนวน 40 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย นำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.50 – 0.89 (ภาคผนวก จ)

4.4 นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นตามวิธีของ Cronbach's Alpha Coefficient (Cronbach, 1990 : 202-204) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9921 และได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟารายด้านดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9920
2. การทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9920
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9920

4. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9920
5. การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9920
- 6.การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9920
7. การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9920
- 8.การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9920

9. การกระจายอำนาจ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9920

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย จากคณะครู ศึกษาศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน

5.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมแบบสอบถาม จำนวน 435 ฉบับ ไปยังผู้บริหาร จำนวน 108 คน และครู จำนวน 327 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 37 โรงเรียน

5.3 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 403 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.87 จากผู้บริหาร จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 92.59 และครู จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 92.66 ผู้วิจัยตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

6.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติร้อยละ (Percentage)

6.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ วิเคราะห์โดยใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

โดยการแปลความหมายของคะแนนความคิดเห็น ที่มีต่อองค์ประกอบ
วัฒนธรรมคุณภาพทั้งรายรวมและรายข้อ (บุญชม ศรีสะอาด . 2535 : 23-24) มีดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	เห็นด้วยในระดับมาก
2.51-3.50	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.51-2.50	เห็นด้วยในระดับน้อย
1.00-1.50	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบ

วัฒนธรรมคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกน องค์ประกอบแบบเฉียง (Oblique Rotation) ด้วยวิธีโควาริมิน (Covarimin Rotation) โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่ได้คือ มีค่า Eigen Value ≥ 1.00 และในการพิจารณาน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor loading) นั้นเป็นไปตามแนวคิดของ Hair (1995 : 385) ที่เสนอแนวคิดว่า หากจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนตั้งแต่ 350 ขึ้นไปจะต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.30

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ในการศึกษาตามขั้นตอนที่ 2 เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 9 องค์ประกอบ 88 ตัวแปร ที่ได้จาก ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ 4 ประเภท เพื่อพัฒนาแผนกล ยุทธ์เพื่อการพัฒนาพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ผู้อำนวยการจำนวน 37 คน ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2549

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด มุ่งให้ผู้สำรวจของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และการจัดวางทิศทางขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. การสร้างเครื่องมือ

3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกร่างแผนกลยุทธ์

3.2 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมแนวคิดการกร่างแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย จากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมแบบสอบถามและผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผลการวิจัยที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 จำนวน 37 ชุด ไปยังผู้อำนวยการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 คน

4.3 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 34 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.89 ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้สำรวจของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อกร่างแผนกลยุทธ์

เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพนั้น ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ ผลจากการประเมินจะได้ทิศทางขององค์การและสถานการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ 4 รูปแบบ จากนั้นพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังภาพที่ 3.1 โดยการพิจารณาเลือกกลยุทธ์นั้นจะนำผลจากการวิเคราะห์ห้วงประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ตามลำดับ

โอกาส (Opportunities)

	<p>เด่นและเอื้อ (SO) (กลยุทธ์การสร้างเติบโต)</p>	<p>เอื้อแต่ไม่เด่น (WO) (กลยุทธ์การพลิกฟื้น)</p>	
จุดแข็ง (Strength)	<p>เด่นแต่ไม่เอื้อ (ST) (กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ)</p>	<p>ด้อยและไม่เอื้อ (WT) (กลยุทธ์การตัดทอน)</p>	จุดอ่อน (Weakness)

อุปสรรค (Threat)

ภาพที่ 3.1 สถานการณ์ 4 รูปแบบ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตรวจสอบต่อไป

2.2 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการดำเนินการตรวจสอบแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้จัดแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา

วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก นั้น มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการตรวจสอบแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีผลงานด้านการบริหารจัดการการศึกษาและการบริหารจัดการคุณภาพ

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ หรือมีผลงาน จำนวน 9 คน (ภาคผนวก ข) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1.2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษา

1.2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการคุณภาพ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามปลายปิด เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ที่ได้ร่างขึ้นตามผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 โดยมีช่องสำหรับผู้เชี่ยวชาญได้ให้นำหนักคะแนนระหว่าง 1-100

3. การสร้างเครื่องมือ

3.1 สร้างแบบสอบถามปลายปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกที่ได้ร่างขึ้น โดยมีช่องสำหรับผู้เชี่ยวชาญได้ให้นำหนักคะแนนระหว่าง 1-100

3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเชิญเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน เข้าร่วมประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi-Attribute Consensus Reaching)

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมเอกสารสรุปผลการวิจัย ร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก และประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi-Attribute Consensus Reaching)

4.3 จัดการประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi - Attribute Consensus Reaching) โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

4.3.1 ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และ 2.1 ต่อผู้เชี่ยวชาญ

4.3.2 ผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งให้นำหนักคะแนน จำนวน 2 รอบ เพื่อตรวจสอบแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ จากการจัดประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi-Attribute Consensus Reaching) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อมูลในเชิงคุณภาพ และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณารายการประเมินแต่ละรายการ ของผู้เชี่ยวชาญว่าสอดคล้องกันอย่างไรแท้จริงหรือไม่ ดังนี้

1. รายการประเมินแต่ละรายการ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 80 ขึ้นไป
2. รายการประเมินแต่ละรายการ มีค่าพิสัยไม่กว้างเกินไป โดยช่วงคะแนนควรอยู่ระหว่าง 60 – 100 (ค่าต่ำสุดควรมีคะแนนไม่ต่ำกว่า 60 คะแนน)
3. ไม่มีค่าประเมินสุดโต่ง (The Outlier Rating) โดยพิจารณาจากการแจกแจงความถี่ ระหว่างชั้นของคะแนนความถี่สะสมที่อยู่ติดกัน ไม่มีช่วงห่างของคะแนนในชั้นใดชั้นหนึ่งมากกว่า 20
4. รายการประเมินในแต่ละด้านจะมีค่าน้ำหนักความสำคัญ โดยผลรวมของค่าน้ำหนักภายในแต่ละด้านจะมีค่าเท่ากับ 1 ถ้าค่าน้ำหนักที่คำนวณได้ของรายการประเมินในแต่ละด้านมีค่าใกล้เคียงกัน สรุปได้ว่ารายการประเมินในแต่ละรายการมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

จากนั้นนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ประเมินในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ในการดำเนินการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงนั้น ผู้วิจัยได้จัดแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพ คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ที่ปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง จำนวน 37 โรงเรียน จำนวน 74 คน ในปีการศึกษา 2549

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพ คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ที่ ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970 : 608-609) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้ตัวอย่างจำนวน 63 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ตามกรอบแนวคิดการ ประเมินตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ด้านความ เป็นไปได้ (Feasibility Standard) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และด้านความถูกต้อง ครบคลุม (Accuracy Standard) โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากนิเวศน์ อุดมรัตน์ (2548 : ภาคผนวก) จำนวน 25 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่ง สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง วุฒิ การศึกษา และอายุการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย

1. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) จำนวน 5 ข้อ

3. ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) จำนวน 5 ข้อ

4. ด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard) จำนวน 5 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยในระดับมากที่สุด	5
เห็นด้วยในระดับมาก	4
เห็นด้วยในระดับปานกลาง	3
เห็นด้วยในระดับน้อย	2
เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด	1

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) มุ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 ข้อ

3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีของ Madaus, Scriven and Stufflebeam (1983: 399-402) และ นิเวศน์ อุดมรัตน์ (2548: ภาคผนวก)

3.2 ดำเนินการสร้างแบบประเมินโดยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดการประเมินตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard)

3.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบประเมินและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และเอกสารแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 63 ชุด ไปยังผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ จำนวน 63 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 57 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.47 ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

โดยการแปลความหมายของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพทั้งรายข้อและรายรวม มีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด . 2535 : 23-24)

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับมาก
2.51-3.50	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับน้อย
1.00-1.50	มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับน้อยที่สุด

5.3 การวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3.2 ดังต่อไปนี้



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อ

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ

โดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละส่วนมีดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

การเสนอผลการวิเคราะห์ส่วนที่ 1 แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารและครูของสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง**
ของสถานศึกษา เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้บริหาร		ครู	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	ประเภทของสถานศึกษา				
	1.1 วิทยาลัยเทคนิค	39	39.00	167	55.00
	1.2 วิทยาลัยอาชีวศึกษา	9	9.00	23	7.60
	1.3 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี	8	8.00	19	6.30
	1.4 วิทยาลัยสารพัดช่าง	15	15.00	32	10.60
	1.5 วิทยาลัยการอาชีพ	29	29.00	62	20.50
	รวม	100	100.00	303	100.00
2	เพศ				
	2.1 ชาย	76	76.00	146	48.30
	2.2 หญิง	24	24.00	157	51.70
	รวม	100	100.00	303	100.00
3	ตำแหน่ง	100	24.8	303	75.2
4	วุฒิการศึกษา				
	4.1 ปริญญาตรี	16	16.00	203	67.00
	4.2 ปริญญาโทและสูงกว่า	84	84.00	100	33.00
	รวม	100	100.00	303	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ที่	ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้บริหาร		ครู	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5	อายุการทำงาน				
	5.1 ต่ำกว่า 5 ปี	0	0.00	75	24.75
	5.2 5-10 ปี	0	0.00	74	24.42
	5.3 11-15 ปี	0	0.00	38	12.54
	5.4 16-20 ปี	21	21.00	32	10.56
	5.5 มากกว่า 20 ปี	77	77.00	81	26.73
	5.6 ไม่ตอบ	2	2.00	3	1.00
	รวม	100	100.00	303	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 403 คน ส่วนใหญ่เป็นครูมีจำนวน 303 คน ที่เหลือเป็นผู้บริหาร จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 และ 24.8 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายละเอียดของข้อมูลพื้นฐานในด้านประเภทของสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งงานผู้บริหารพบว่า มากที่สุดคือผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค 39 คน อันดับ 2 คือ ผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพ 29 คน อันดับ 3 คือ ผู้บริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง 15 คน อันดับ 4 คือ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา 9 คน และ อันดับสุดท้ายคือผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี 8 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00, 29.00, 15.00, 9.00 และ 8.00 ตามลำดับ และจำแนกตามตำแหน่งงานครูพบว่า มากที่สุดคือครูวิทยาลัยเทคนิค 167 คน อันดับ 2 คือ ครูวิทยาลัยการอาชีพ 62 คน อันดับ 3 คือ ครูวิทยาลัยสารพัดช่าง 32 คน อันดับ 4 คือ ครูวิทยาลัยอาชีวศึกษา 23 คน และ อันดับสุดท้ายคือครูวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี 19 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00, 20.50, 10.60, 7.60 และ 6.30 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านเพศ จำแนกตามตำแหน่งงานผู้บริหารพบว่า มากที่สุดคือผู้บริหารเพศชายจำนวน 76 คน รองลงมาคือผู้บริหารเพศหญิง 24 คน คิดเป็นร้อยละ 76.00 และ 24.00 ตามลำดับ ในขณะที่มีครูเพศหญิง 157 คน มากเป็นอันดับที่ 1 และครูเพศชาย 146 คน เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 51.70 และ 48.30 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาด้านวุฒิการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งงานผู้บริหารพบว่า มากที่สุดคือผู้บริหารวุฒิกศษปริญญโทหรือสูงกว่า 84 คน รองลงมาคือ ผู้บริหารวุฒิกศษปริญญตรี 16 คน คิดเป็นร้อยละ 84.00 และ 16.00 ตามลำดับ และในส่วน of ครูพบว่า มากที่สุดคือครูวุฒิ

การศึกษาปริญญาตรีมีจำนวน 203 คน และรองลงมาคือครูวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า 100 คน คิดเป็นร้อยละ 67.00 และ 33.00 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาอายุการทำงาน จำแนกตามตำแหน่งงานผู้บริหาร พบว่ามากที่สุดคือผู้บริหารที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี 77 คน อันดับ 2 คือ อายุการทำงาน 16-20 ปี 21 คน และอันดับ 3 คือ ไม่ตอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 77.00, 21.00 และ 2.00 ตามลำดับ ส่วนครู มากที่สุดคือครูที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 81 คน อันดับ 2 คือ อายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี 75 คน อันดับ 3 คือ อายุการทำงาน 5-10 ปี 74 คน อันดับ 4 คือ อายุการทำงาน 11-15 ปี 38 คน อันดับ 5 คือ อายุการทำงาน 16-20 ปี 32 คน และอันดับสุดท้าย ไม่ตอบ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 26.73, 24.75, 24.42, 12.54, 10.56 และ 1.00 ตามลำดับ



**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การ
อาชีวศึกษาภาคตะวันออก**

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ในภาพรวม

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ	ผู้บริหาร (n =100)				ครู (n =303)				รวม (n =403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
การวางแผนกลยุทธ์ (Fac1)	4.28	0.60	มาก	4	4.21	0.62	มาก	3	4.23	0.61	มาก	3
การทำงานเป็นทีม (Fac2)	4.33	0.59	มาก	1	4.25	0.61	มาก	1	4.27	0.60	มาก	1
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Fac3)	4.31	0.61	มาก	2	4.24	0.64	มาก	2	4.26	0.63	มาก	2
การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร (Fac4)	4.23	0.55	มาก	8	4.11	0.64	มาก	9	4.15	0.62	มาก	9
การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Fac5)	4.31	0.59	มาก	2	4.19	0.65	มาก	6	4.22	0.64	มาก	4
การดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Fac6)	4.26	0.64	มาก	6	4.15	0.71	มาก	8	4.18	0.69	มาก	8
การยึดประ โยชน์ของผู้รับบริการ (Fac7)	4.26	0.60	มาก	6	4.21	0.66	มาก	3	4.22	0.64	มาก	4
การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อ สถานศึกษา (Fac8)	4.23	0.57	มาก	8	4.17	0.66	มาก	7	4.19	0.64	มาก	7
การกระจายอำนาจ (Fac9)	4.27	0.57	มาก	5	4.20	0.64	มาก	5	4.22	0.63	มาก	4
รวม	4.28	0.53	มาก		4.19	0.57	มาก		4.21	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 9 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.27$) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.26$) และการวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.23$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 9 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.33$) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.31$) การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.31$) และการวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.28$)

แต่เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 9 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.25$) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.24$) และการวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.21$) การยี่ติประโยชน์ของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.21$)



ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	ผู้บริหาร (n =100)				ครู (n =303)				รวม (n =403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
1.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสถานศึกษา (X1)	4.28	0.64	มาก	5	4.19	0.69	มาก	6	4.22	0.68	มาก	6
2.มีการกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย) การดำเนินงานของสถานศึกษา(X2)	4.40	0.71	มาก	2	4.23	0.75	มาก	4	4.31	0.74	มาก	1
3.มีการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา (X3)	4.29	0.70	มาก	4	4.25	0.70	มาก	3	4.26	0.69	มาก	4
4.ให้สถานประกอบการที่ใช้บริการจากผลิตภัณฑ์ของสถานศึกษา (X4) ร่วมกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา (X4)	4.12	0.76	มาก	10	4.11	0.79	มาก	10	4.11	0.77	มาก	10
5.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกัน(X5)	4.41	0.71	มาก	1	4.28	0.69	มาก	1	4.31	0.70	มาก	1
6.มีการกำหนดแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติของสถานศึกษา(X6)	4.27	0.77	มาก	6	4.19	0.75	มาก	6	4.21	0.76	มาก	7
7.มีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา(X7)	4.27	0.78	มาก	6	4.21	0.77	มาก	5	4.23	0.76	มาก	5
8.มีการกำหนดแนวทางการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา(X8)	4.22	0.76	มาก	8	4.15	0.79	มาก	8	4.17	0.78	มาก	8

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	ผู้บริหาร (n=100)				ครู (n=303)				รวม (n=403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
9.มีการกำหนดแนวทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา (X9)	4.16	0.80	มาก	9	4.13	0.80	มาก	9	4.14	0.80	มาก	9
10.มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (X10)	4.34	0.68	มาก	3	4.28	0.75	มาก	1	4.30	0.73	มาก	3
รวม	4.28	0.60	มาก		4.21	0.62	มาก		4.23	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อกับประเด็นการวางแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือมีการกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย) การดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.31$) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกัน ($\bar{X} = 4.31$) มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.30$) และ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.26$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อกับประเด็นการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกัน ($\bar{X} = 4.41$) มีการกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย) การดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.40$) และ มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.34$)

ในการทำงานเดียวกันครุมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกัน ($\bar{X} = 4.28$) มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.28$) มีการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.25$) และ มีการกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย) การดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.23$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม	ผู้บริหาร (n=100)				ครู (n=303)				รวม (n=403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
1.ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X11)	4.36	0.73	มาก	3	4.20	0.78	มาก	6	4.24	0.77	มาก	3
2.ให้บุคลากรร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา (X12)	4.27	0.83	มาก	5	4.19	0.82	มาก	7	4.21	0.82	มาก	7
3.บุคลากรยึดถือวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน(X13)	4.27	0.86	มาก	5	4.18	0.75	มาก	8	4.20	0.75	มาก	8
4.มีการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน(X14)	4.50	0.64	มาก	1	4.37	0.75	มาก	2	4.40	0.72	มาก	2

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม	ผู้บริหาร (n=100)				ครู (n=303)				รวม (n=403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
5. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา (X15)	4.49	0.63	มาก	2	4.41	0.66	มาก	1	4.43	0.65	มาก	1
6. ให้อุบลาคารร่วมแสดงความความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา (X16)	4.27	0.78	มาก	5	4.21	0.78	มาก	5	4.22	0.77	มาก	5
7. บุคลากรให้ความช่วยเหลือกันทั้งในฝ่ายของตนและฝ่ายอื่น ๆ (X17)	4.31	0.71	มาก	4	4.22	0.70	มาก	4	4.24	0.70	มาก	3
8. มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน (X18)	4.20	0.78	มาก	8	4.23	0.77	มาก	3	4.22	0.76	มาก	5
รวม	4.33	0.59	มาก		4.25	0.61	มาก		4.27	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.43$) มีการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.40$) และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.24$) บุคลากรให้ความช่วยเหลือกันทั้งในฝ่ายของตนและฝ่ายอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.24$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.50$) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.49$) และ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.36$)

ในทำนองเดียวกันครุมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.41$) มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.37$) และ มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.23$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างของผู้นำผู้บริหาร

	ผู้บริหาร (n = 100)				ครู (n = 303)				รวม (n = 403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษายึดเป็นแบบอย่าง (X19)	4.41	0.73	มาก	1	4.25	0.80	มาก	7	4.30	0.78	มาก	2
2. ผู้บริหารมีเกณฑ์ชัดเจนในการปฏิบัติงาน (X20)	4.33	0.77	มาก	7	4.25	0.82	มาก	7	4.27	0.80	มาก	6
3. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ (X21)	4.28	0.74	มาก	11	4.26	0.73	มาก	5	4.27	0.73	มาก	6

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร (n=100)				ครู (n=303)				รวม (n=403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
4.ผู้บริหารประสานงานให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี (X22)	4.27	0.76	มาก	13	4.16	0.80	มาก	15	4.19	0.79	มาก	15
5.ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคลากรทุกระดับ (X23)	4.28	0.82	มาก	11	4.28	0.79	มาก	2	4.28	0.80	มาก	5
6.ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายคุณภาพของโรงเรียน (X24)	4.31	0.76	มาก	8	4.23	0.78	มาก	11	4.25	0.77	มาก	11
7.ผู้บริหารให้กำลังใจและจุดประกายความคิดให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีคุณภาพ (X25)	4.37	0.71	มาก	2	4.19	0.82	มาก	13	4.24	0.79	มาก	12
8.ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบางอย่างเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (X26)	4.29	0.76	มาก	10	4.22	0.76	มาก	12	4.24	0.76	มาก	12
9.ผู้บริหารพูดถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจน (X27)	4.31	0.75	มาก	8	4.24	0.75	มาก	10	4.26	0.75	มาก	9
10.ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงวิธีการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (X28)	4.34	0.70	มาก	5	4.27	0.72	มาก	3	4.29	0.71	มาก	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร (n =100)				ครู (n =303)				รวม (n =403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
11.ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร(X29)	4.23	0.66	มาก	15	4.19	0.74	มาก	13	4.20	0.72	มาก	14
12.ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง(X30)	4.37	0.72	มาก	2	4.30	0.73	มาก	1	4.32	0.73	มาก	1
13.ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (X31)	4.25	0.76	มาก	14	4.27	0.75	มาก	3	4.26	0.74	มาก	9
14.ผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ(X32)	4.37	0.68	มาก	2	4.26	0.76	มาก	5	4.29	0.74	มาก	3
15.ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง(X33)	4.34	0.68	มาก	5	4.25	0.76	มาก	7	4.27	0.74	มาก	7
16.ผู้บริหารให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน(X34)	4.22	0.74	มาก	16	4.12	0.77	มาก	16	4.15	0.75	มาก	16
รวม	4.31	0.61	มาก		4.24	0.64	มาก		4.26	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.32$) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาชดเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 4.30$) และผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงวิธีการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.29$) ผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.29$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษาชดเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 4.41$) ผู้บริหารให้กำลังใจและจูงใจครูและบุคลากรให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.37$) ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.37$) ผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.37$) และผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงวิธีการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.34$) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.34$)

ในทำนองเดียวกันครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.30$) ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีแก่บุคลากรทุกระดับ ($\bar{X} = 4.28$) และผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงวิธีการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.27$) ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.27$)



ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ประกอบด้วยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n=100)					ครู (n=303)					รวม (n=403)		
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	
1.บุคลากรเข้าร่วมประชุมระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ (X35)	4.22	0.66	มาก	6	4.21	0.71	มาก	1	4.21	0.70	มาก	2	
2.บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ(X36)	4.18	0.77	มาก	8	4.13	0.83	มาก	4	4.14	0.81	มาก	6	
3.ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาค้นคว้าทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว(X37)	4.25	0.73	มาก	4	4.12	0.88	มาก	6	4.15	0.84	มาก	5	
4.ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยการอ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ(X38)	4.27	0.74	มาก	3	4.16	0.77	มาก	3	4.18	0.76	มาก	3	
5.ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ (X39)	4.25	0.70	มาก	5	4.10	0.78	มาก	7	4.14	0.76	มาก	6	
6.ให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยการเรียนรู้จากฝ่ายงานอื่น ๆ (X40)	4.10	0.77	มาก	9	4.04	0.78	มาก	8	4.05	0.77	มาก	8	

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n =100)			ครู (n =303)			รวม (n =403)		
	\bar{X}	S	อันดับ	\bar{X}	S	อันดับ	\bar{X}	S	อันดับ
ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร									
7.ส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ (X41)	4.31	0.65	มาก	4.21	0.78	มาก	4.23	0.75	มาก
8.ส่งเสริมให้ครูทำงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (X42)	4.33	0.67	มาก	4.13	0.79	มาก	4.18	0.77	มาก
9.ส่งเสริมให้เขียนบทความวิชาการ หรือตำราวิชาการ (X43)	4.21	0.74	มาก	3.98	0.84	มาก	4.04	0.82	มาก
รวม	4.23	0.55	มาก	4.11	0.64	มาก	4.15	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการศึกษาในอันดับแรกคือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ($\bar{X} = 4.23$) บุคลากรเข้าร่วมประชุมระดับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.21$) และส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยการอ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.18$) ส่งเสริมให้ครูทำงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ($\bar{X} = 4.18$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ส่งเสริมให้ครู

ทำงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ($\bar{X} = 4.33$) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ($\bar{X} = 4.31$) และส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยการอ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.27$)

ในทำนองเดียวกันครมึความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ บุคลากรเข้าร่วมประชุมระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.21$) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ($\bar{X} = 4.21$) ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยการอ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.16$) และ บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.13$) ส่งเสริมให้ครูทำงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ($\bar{X} = 4.13$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ต้ององค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบด้วย

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n =100)						ครู (n =303)						รวม (n =403)			
	X		S		อันดับ		X		S		อันดับ		X	S	อันดับ	
	X	S	อันดับ	อันดับ	X	S	อันดับ	อันดับ	X	S	อันดับ					
1.จัดให้มีระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (X44)	4.37	0.74	มาก	1	4.22	0.75	มาก	3	4.26	0.74	มาก	3	4.26	0.74	มาก	3
2.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา (X45)	4.35	0.66	มาก	3	4.25	0.72	มาก	1	4.28	0.70	มาก	1	4.28	0.70	มาก	1
3.มีการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา(X46)	4.37	0.65	มาก	1	4.24	0.76	มาก	2	4.28	0.73	มาก	2	4.28	0.73	มาก	1

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n=100)				ครู (n=303)				รวม (n=403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
4.มีเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา(X47)	4.26	0.71	มาก	5	4.18	0.74	มาก	4	4.20	0.73	มาก	5
5.จัดการประชุมร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา (X48)	4.30	0.66	มาก	4	4.18	0.78	มาก	4	4.21	0.75	มาก	4
6.ดำเนินการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา (X49)	4.22	0.72	มาก	7	4.10	0.79	มาก	7	4.13	0.77	มาก	7
7.มีการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง(X50)	4.25	0.73	มาก	6	4.18	0.77	มาก	6	4.20	0.76	มาก	6
รวม	4.31	0.59	มาก		4.19	0.65	มาก		4.22	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.28$) มีการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.28$) จัดให้มีระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.26$) และ จัดการประชุมร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.21$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อองค์ประกอบด้านการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ จัดให้มีระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.37$) มีการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.35$) และ จัดการประชุมร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.30$)

ในทำนองเดียวกันครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.25$) มีการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.24$) และจัดให้มีระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.22$)



ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบด้วยงาน โดยใช้อัตราเป็นฐาน

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n=100)				ครู (n=303)				รวม (n=403)			
	X̄	S	ระดับ	อันดับ	X̄	S	ระดับ	อันดับ	X̄	S	ระดับ	อันดับ
1.มีการจัดทำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา(X51)	4.32	0.72	มาก	2	4.14	0.79	มาก	5	4.19	0.78	มาก	4
2.มีการจัดงบประมาณสำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ(X52)	4.31	0.68	มาก	3	4.14	0.81	มาก	5	4.18	0.78	มาก	6
3.มีการจัดวัสดุและครุภัณฑ์สำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ(X53)	4.33	0.64	มาก	1	4.15	0.78	มาก	3	4.20	0.74	มาก	3
4.มีการตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรง และความเป็นปัจจุบันของระบบสารสนเทศ(X54)	4.23	0.80	มาก	7	4.12	0.82	มาก	7	4.15	0.81	มาก	7
5.มีการจัดเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ(X55)	4.30	0.64	มาก	4	4.15	0.79	มาก	3	4.19	0.75	มาก	4
6.มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ(X56)	4.15	0.80	มาก	9	4.11	0.81	มาก	8	4.12	0.81	มาก	9

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n=100)			ครู (n=303)			รวม (n=403)		
	\bar{X}	S	อันดับ	\bar{X}	S	อันดับ	\bar{X}	S	อันดับ
7. มีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบของ แผนภูมิ สถิติ ตาราง เอกสาร พร้อมทั้งเผยแพร่ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน(X57)	4.17	0.82	8	4.11	0.82	8	4.13	0.82	8
8. มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุง การดำเนินงานของสถานศึกษา(X58)	4.28	0.77	5	4.20	0.78	2	4.22	0.77	2
9. มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา(X59)	4.26	0.77	6	4.23	0.75	1	4.24	0.75	1
รวม	4.26	0.64	มาก	4.15	0.71	มาก	4.18	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านความคิดเป็นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.24$) มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.22$) และ มีการจัดวัดและครุภัณฑ์สำหรับบริการดำเนินงานระบบสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.20$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อองค์ประกอบด้านการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ มีการจัดวัดและครุภัณฑ์

สำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.33$) มีการจัดทำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.32$) และ มีการจัดงบประมาณสำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.31$)

ในทำนองเดียวกันครุมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.23$) มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.20$) และมีการจัดวัสดุและครุภัณฑ์สำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.15$) มีการจัดเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ($\bar{X} = 4.15$)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n=100)					ครู (n=303)					รวม (n=403)		
	X	S	ระดับ	อันดับ	X	S	ระดับ	อันดับ	X	S	ระดับ	อันดับ	
1. จัดโครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน(X60)	4.24	0.73	มาก	6	4.18	0.76	มาก	6	4.20	0.75	มาก	6	
2. มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน(X61)	4.34	0.68	มาก	2	4.22	0.80	มาก	3	4.25	0.77	มาก	2	
3. จัดให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน(X62)	4.17	0.69	มาก	7	4.16	0.80	มาก	7	4.16	0.77	มาก	7	
4. มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ และปฏิบัติ(X63)	4.26	0.75	มาก	5	4.23	0.77	มาก	2	4.24	0.76	มาก	3	

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n=100)				ครู (n=303)				รวม (n=403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
5. ส่งเสริมให้ผู้สอนเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา (X64)	4.29	0.73	มาก	3	4.22	0.77	มาก	3	4.24	0.76	มาก	3
6. ส่งเสริมให้ผู้สอนใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย (X65)	4.35	0.69	มาก	1	4.29	0.74	มาก	1	4.31	0.72	มาก	1
7. ให้ผู้เรียนได้ประเมินวิธีการสอน (X66)	4.14	0.73	มาก	8	4.14	0.78	มาก	8	4.14	0.77	มาก	8
8. นำผลการประเมินไปปรับปรุงวิธีการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน (X67)	4.27	0.75	มาก	4	4.20	0.79	มาก	5	4.22	0.77	มาก	5
รวม	4.26	0.60	มาก		4.21	0.66	มาก		4.22	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการจัดประโยชน์ของผู้รับบริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ส่งเสริมให้ผู้สอนใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.31$) มีการจัดการระบบการเรียนการสอนเพื่อความต่อเนื่องของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.25$) และ มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน ได้คิดวิเคราะห์ และปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.24$) ส่งเสริมให้ผู้สอนเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.24$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อองค์ประกอบด้านการยึดประโชชน์ของผู้รับบริการ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ส่งเสริมให้ผู้สอนใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.35$) มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.34$) และ ส่งเสริมให้ผู้สอนเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.29$)

ในทำนองเดียวกันครูที่มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านยึดประโชชน์ของผู้รับบริการ ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ส่งเสริมให้ผู้สอนใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.29$) มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน "คิดวิเคราะห์" และปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.23$) และ มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.22$) ส่งเสริมให้ผู้สอนเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.22$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n =100)					ครู (n =303)					รวม (n =403)		
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	
ด้านการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา													
1.ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิธีการทำงานในหน้าที่งานของตนเอง(X68)	4.17	0.70	มาก	8	4.14	0.74	มาก	7	4.15	0.72	มาก	8	
2.ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิจารณญาณของตนเองในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที(X69)	4.15	0.69	มาก	9	4.11	0.72	มาก	9	4.12	0.71	มาก	9	
3.สถานศึกษามอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติ งานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้อ ความสามารถ(X70)	4.26	0.68	มาก	2	4.18	0.75	มาก	4	4.21	0.73	มาก	2	

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n=100)					ครู (n=303)					รวม (n=403)					
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
ด้านการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา																
4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น(X71)	4.23	0.69	มาก	5	4.17	0.77	มาก	5	4.19	0.75	มาก	5	4.19	0.75	มาก	5
5. ผู้บริหารให้ความสนใจผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ(X72)	4.24	0.69	มาก	4	4.13	0.87	มาก	8	4.16	0.82	มาก	7	4.16	0.82	มาก	7
6. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน(X73)	4.26	0.71	มาก	2	4.19	0.78	มาก	3	4.21	0.76	มาก	2	4.21	0.76	มาก	2
7. สถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย(X74)	4.22	0.72	มาก	7	4.20	0.81	มาก	2	4.21	0.79	มาก	2	4.21	0.79	มาก	2
8. สถานศึกษาสับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพ(X75)	4.34	0.68	มาก	1	4.24	0.78	มาก	1	4.27	0.76	มาก	1	4.27	0.76	มาก	1
9. สถานศึกษาจัดผลตอบแทนและสวัสดิการได้เหมาะสมกับ	4.23	0.74	มาก	5	4.17	0.82	มาก	5	4.18	.80	มาก	6	4.18	.80	มาก	6
ความอดุสาหะของบุคลากร(X76)																
รวม	4.23	0.57	มาก		4.17	0.66	มาก		4.19	0.64	มาก		4.19	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ สถานศึกษาสันับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพ ($\bar{X} = 4.27$) สถานศึกษามอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ($\bar{X} = 4.21$) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.21$) สถานศึกษาปฏิบัติบุคลากรด้วยความห่วงใย ($\bar{X} = 4.21$) และ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.19$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อองค์ประกอบด้านการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ สถานศึกษาสันสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพ ($\bar{X} = 4.34$) สถานศึกษามอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ($\bar{X} = 4.26$) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.26$) และ ผู้บริหารให้ความสนใจผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.24$)

ในทำนองเดียวกันครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ สถานศึกษาสันับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถในอาชีพ ($\bar{X} = 4.24$) สถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย ($\bar{X} = 4.20$) และ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.19$)



ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ดังกัณฑ์งานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร (n=100)				ครู (n=303)				รวม (n=403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
1. ใ้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา(X77)	4.29	0.73	มาก	4	4.08	0.81	มาก	11	4.13	0.79	มาก	11
2. สถานศึกษามอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ(X78)	4.08	0.72	มาก	12	4.08	0.75	มาก	11	4.08	0.74	มาก	12
3. มีการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม(X79)	4.39	0.69	มาก	2	4.23	0.77	มาก	3	4.27	0.75	มาก	3
4. มีการจัดระบบการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆภายในสถานศึกษา(X80)	4.25	0.69	มาก	8	4.19	0.77	มาก	8	4.21	0.75	มาก	8
5. จัดระบบการสื่อสารข้อมูลต่างๆภายในสถานศึกษาให้เป็นอย่างดีทั่วถึง(X81)	4.22	0.75	มาก	9	4.19	0.77	มาก	8	4.20	0.76	มาก	9
6. สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษา(X82)	4.28	0.77	มาก	5	4.20	0.77	มาก	7	4.22	0.77	มาก	5
7. สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการหลักสูตรสถานศึกษา(X83)	4.21	0.76	มาก	11	4.22	0.80	มาก	5	4.22	0.78	มาก	5
8. สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณ(X84)	4.36	0.67	มาก	3	4.27	0.75	มาก	2	4.30	0.73	มาก	2

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	ผู้บริหาร (n =100)				ครู (n =303)				รวม (n =403)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
9.สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบงานบุคลากร(X85)	4.22	0.70	มาก	9	4.18	0.77	มาก	10	4.19	0.75	มาก	10
10.สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา(X86)	4.47	0.64	มาก	1	4.33	0.73	มาก	1	4.36	0.71	มาก	1
11.สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการนิเทศภายในสถานศึกษา(X87)	4.26	0.72	มาก	6	4.21	0.75	มาก	6	4.22	0.74	มาก	5
12.สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบกองทุนผู้มเพื่อการศึกษา(X88)	4.26	0.66	มาก	6	4.23	0.77	มาก	3	4.24	0.73	มาก	4
รวม	4.27	0.57	มาก		4.20	0.64	มาก		4.22	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับที่ลดลงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.36$) สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณ ($\bar{X} = 4.30$) และมีการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.27$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อองค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.47$) มีการใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.39$) และสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณ ($\bar{X} = 4.36$)

ในทำนองเดียวกันครุมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านภารกิจกระจายอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.33$) สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณ ($\bar{X} = 4.27$) และมีการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.23$) สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ($\bar{X} = 4.23$)



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3.1 ผลการวิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ โดยใช้สูตร Pearson's Product Moment Correlation Coefficient ได้เมตริกสหสัมพันธ์ 88 X 88 (ภาคผนวก จ) ปรากฏค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในทั้งหมดมีค่าตั้งแต่ .376 ถึง .888 และเมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .00 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 5 อันดับแรกได้แก่

1. มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา (X58) กับ มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา (X59) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .888

2. มีการกำหนดแนวทางตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X7) กับ มีการกำหนดแนวทางในการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X8) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .866

3. มีการจัดเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ (X55) กับ มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ (X56) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .853

4. มีการจัดงบประมาณสำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ (X52) กับ มีการจัดวัสดุและครุภัณฑ์สำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ (X53) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .848

5. มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ (X56) กับ มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา (X58) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .847

และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด 5 อันดับแรกได้แก่

1. มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน (X18) กับ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (X71) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .376

2. บุคลากรเข้าร่วมประชุมระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ (X35) กับ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (X71) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .379

3. มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน (X18) กับ ให้ผู้เรียนได้ประเมินวิธีการสอน (X66) และ ผู้บริหารให้กำลังใจและจุดประกายความคิดให้

บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีคุณภาพ (X25) กับ ให้ผู้เรียนได้ประเมินวิธีการสอน (X66) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .391

4. มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน (X14) กับ ส่งเสริมให้เขียนบทความวิชาการ หรือตำราวิชาการ(X43) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .392

5. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสถานศึกษา(X1) กับ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร(X29) และ มีการกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย) การดำเนินงานของสถานศึกษา (X2) กับ ส่งเสริมให้เขียนบทความวิชาการ หรือตำราวิชาการ(X43) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .391

จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าตัวแปรทั้ง 3,828 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $.01$ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่าง $.376$ ถึง $.888$ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกวิธีหมุนแกนองค์ประกอบแบบเฉียง (Oblique Rotation) ด้วยวิธีโควาริมิน (Covarimin Rotation)



ตอนที่ 3.2 การวิเคราะห์ประมาณค่า (Communality) ร่วมกัน ในองค์ประกอบ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่า Communality ของการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก

ตัวแปร	Communality	ตัวแปร	Communality	ตัวแปร	Communality
X1	.644	X26	.733	X51	.743
X2	.682	X27	.721	X52	.759
X3	.694	X28	.822	X53	.765
X4	.721	X29	.704	X54	.824
X5	.750	X30	.725	X55	.808
X6	.770	X31	.760	X56	.840
X7	.766	X32	.764	X57	.784
X8	.823	X33	.696	X58	.832
X9	.782	X34	.719	X59	.801
X10	.754	X35	.574	X60	.686
X11	.684	X36	.720	X61	.680
X12	.719	X37	.689	X62	.717
X13	.683	X38	.752	X63	.770
X14	.677	X39	.796	X64	.716
X15	.709	X40	.775	X65	.768
X16	.725	X41	.678	X66	.714
X17	.642	X42	.667	X67	.774
X18	.678	X43	.625	X68	.688
X19	.770	X44	.691	X69	.682
X20	.710	X45	.726	X70	.727
X21	.611	X46	.802	X71	.765
X22	.743	X47	.782	X72	.778
X23	.750	X48	.773	X73	.827
X24	.794	X49	.752	X74	.796
X25	.776	X50	.714	X75	.722

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ตัวแปร	Communality	ตัวแปร	Communality	ตัวแปร	Communality
X76	.741	X81	.793	X86	.769
X77	.705	X82	.795	X87	.772
X78	.744	X83	.808	X88	.782
X79	.742	X84	.758		
X80	.784	X85	.809		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่า Communality ของตัวแปรแต่ละตัวมีความร่วมกัน (Share) ในองค์ประกอบ (Factor) ก่อนข้างสูง โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .574 ถึง .840



ตอนที่ 3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก

ตารางที่ 4.13 แสดงค่า Eigenvalues ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความ
แปรปรวนสะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของ สถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก

Component	Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	48.560	55.182	55.182	12.792	14.536	14.536
2	3.280	3.727	58.909	9.735	11.063	25.599
3	2.892	3.286	62.195	9.391	10.672	36.271
4	2.160	2.455	64.650	7.987	9.077	45.347
5	1.876	2.131	66.782	6.126	6.962	52.309
6	1.428	1.623	68.405	5.728	6.509	58.818
7	1.246	1.415	69.820	4.831	5.490	64.308
8	1.235	1.403	71.223	4.516	5.132	69.440
9	1.047	1.189	72.413	2.616	2.973	72.413

หมายเหตุ : ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .972 และ Bartlett's Test of Sphericity
มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาจำนวนองค์ประกอบ โดยการสกัดองค์ประกอบ
ด้วยวิธีตัวประกอบหลัก (Principal Component Factoring) เพื่อค้นหาจำนวนองค์ประกอบของ
วัฒนธรรมคุณภาพ โดยพิจารณาค่า Eigenvalues ที่มีค่ามากกว่า 1 ตามกฎของไกเซอร์ (Kaiser's
rule) จากผลการวิเคราะห์พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพประกอบด้วย 9 องค์ประกอบโดย
องค์ประกอบที่ 1-9 มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 48.560, 3.280, 2.892, 2.160, 1.876, 1.428, 1.246,
1.235 และ 1.047 ตามลำดับ และเมื่อหมุนแกนแล้วพบค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ
14.536, 11.063, 10.672, 9.077, 6.962, 6.509, 5.490, 5.132 และ 2.973 ตามลำดับ และมีค่าความ
แปรปรวนสะสมขององค์ประกอบทั้ง 9 เท่ากับ 72.413 สามารถอธิบายได้ว่าวัฒนธรรมคุณภาพ

ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ประกอบไปด้วย 9 องค์กรประกอบ โดยองค์กรประกอบทั้ง 9 องค์กรประกอบสามารถอธิบายวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ได้ ร้อยละ 72.413 นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (.968) พบว่ามีค่ามากกว่า .60 และจากการทดสอบนัยสำคัญด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในขนาดที่เหมาะสมกับการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

จากนั้นเมื่อต้องการทราบว่าองค์ประกอบทั้ง 9 องค์กรประกอบที่ได้มานั้น แต่ละองค์ประกอบ ประกอบไปด้วยตัวแปรใดบ้าง ผู้วิจัยจึงทำการหมุนแกนองค์ประกอบโดยวิธีหมุนแกนองค์ประกอบแบบเฉียง (Oblique Rotation) ด้วยวิธี โควาริมิน (Covarimin Rotation)



ตารางที่ 4.14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
X28	ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงวิธีการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	.908
X25	ผู้บริหารให้กำลังใจและจูงใจประกายความคิดให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีคุณภาพ	.839
X24	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายคุณภาพของโรงเรียน	.797
X32	ผู้บริหารนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	.776
X29	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร	.757
X23	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคลากรทุกระดับ	.755
X22	ผู้บริหารประสานงานให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี	.723
X26	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบางอย่าง เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	.717
X34	ผู้บริหารให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน	.708
X27	ผู้บริหารพูดถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจน	.707
X21	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	.691
X30	ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.661
X20	ผู้บริหารมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	.652
X33	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	.645
X19	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษายึดเป็นแบบอย่าง	.640
X31	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.635
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	48.560
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)	14.536

จากตารางที่ 4.14 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 16 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง .635 - .908 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 14.536 โดยตัวแปรทั้ง 16 ตัวแปรในองค์ประกอบนี้ เป็นตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” ดังนั้นจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
X54	มีการตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรง และความเป็นปัจจุบันของระบบสารสนเทศ	.871
X53	มีการจัดวัสดุและครุภัณฑ์สำหรับกรดำเนินงานระบบสารสนเทศ	.849
X56	มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ	.844
X57	มีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบของ แผนภูมิ สถิติ ตาราง เอกสาร พร้อมทั้งเผยแพร่ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน	.821
X52	มีการจัดงบประมาณสำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ	.792
X55	มีการจัดเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ	.789
X58	มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา	.781
X59	มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา	.691
X51	มีการจัดทำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา	.553
X50	มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.389
X49	ดำเนินการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา	.354
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	3.280
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)	11.063

จากตารางที่ 4.15 พบว่า องค์กรประกอบที่ 2 ของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 11 ตัวแปร น้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง .354 – .871 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 11.063 โดยในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน” มากที่สุดถึง 9 ตัวแปร และประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง” จำนวน 2 ตัวแปร ดังนั้นจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 ว่า “การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน”



ตารางที่ 4.16 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 3 “การวางแผนกลยุทธ์”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
X9	มีการกำหนดแนวทางการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องับสถานศึกษา	.836
X8	มีการกำหนดแนวทางในการประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	.824
X4	ให้สถานประกอบการที่ใช้บริการจากผลผลิตของสถานศึกษาร่วมกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	.821
X10	มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.802
X7	มีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	.792
X1	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสถานศึกษา	.757
X5	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกัน	.709
X3	มีการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	.694
X6	มีการกำหนดแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	.686
X2	มีการกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย) การดำเนินงานของสถานศึกษา	.564
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	2.892
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)	10.672

จากตารางที่ 4.16 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 10 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง .564 - .836 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.672 โดยในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การวางแผนกลยุทธ์” ทั้ง 10 ตัวแปร ดังนั้นจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 ว่า “การวางแผนกลยุทธ์”

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
X88	สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา	.815
X82	สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษา	.779
X83	สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการหลักสูตรสถานศึกษา	.775
X87	สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการนิเทศภายใน สถานศึกษา	.774
X85	สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบงานบุคลากร	.773
X86	สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา	.734
X84	สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณ	.701
X81	จัดระบบการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่าง ทั่วถึง	.605
X78	สถานศึกษามอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุก ระดับ	.573
X80	มีการจัดระบบการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา	.453
X79	มีการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	.393
X69	ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิจารณญาณของตนเองในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที	.381
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	2.160
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)	9.077

จากตารางที่ 4.17 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น
สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 12 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง .381- .815 อธิบายความ
แปรปรวนได้ร้อยละ 9.077 โดยในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการ
วิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การกระจายอำนาจ” มากที่สุดถึง 11 ตัวแปร และประกอบด้วยตัวแปรของ
องค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา”
จำนวน 1 ตัวแปร ดังนั้นจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 4 ว่า “การกระจายอำนาจ”

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
X40	ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยการเรียนรู้งานจากฝ่ายงานอื่น ๆ	.802
X39	ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ	.795
X38	ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยการอ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ	.755
X37	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาคู่ต่อทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว	.669
X41	ส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่	.653
X36	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ	.639
X43	ส่งเสริมให้เขียนบทความวิชาการ หรือตำราวิชาการ	.608
X42	ส่งเสริมให้ครูทำงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่	.565
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	1.876
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)	6.962

จากตารางที่ 4.18 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง .565 – .802 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 6.962 โดยในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อน การวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร” ทั้ง 8 ตัวแปร ดังนั้นจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 5 ว่า “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร”

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
 วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 6 “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อ
 สถานศึกษา”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
X72	ผู้บริหารให้ความสนใจผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	.804
X73	ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน	.767
X74	สถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย	.759
X71	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	.748
X76	สถานศึกษาจัดผลตอบแทนและสวัสดิการได้เหมาะสมกับความ อดุสาหะของบุคลากร	.706
X75	สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถใน อาชีพ	.614
X70	สถานศึกษามอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่ บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	.526
X77	ให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของ สถานศึกษา	.516
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	1.428
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)	6.509

จากตารางที่ 4.19 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 ของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล
 นั้น สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง .516 - .804 อธิบาย
 ความแปรปรวนได้ร้อยละ 6.509 โดยในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบ
 ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา” มากที่สุดถึง
 7 ตัวแปร และประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การกระจาย
 อำนาจ” จำนวน 1 ตัวแปร ดังนั้นจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 6 ว่า “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความ
 ผูกพันต่อสถานศึกษา”

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 7 “การทำงานเป็นทีม”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
X15	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา	.741
X14	มีการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	.697
X17	บุคลากรให้ความช่วยเหลือกันทั้งในฝ่ายของคนและฝ่ายอื่น ๆ	.687
X16	ให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา	.671
X18	มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	.665
X12	ให้บุคลากรร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา	.650
X11	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	.545
X13	บุคลากรยึดถือวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวทางปฏิบัติงาน	.466
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	1.246
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)	5.490

จากตารางที่ 4.20 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 ของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง .466 - .741 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.490 โดยในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การทำงานเป็นทีม” ทั้ง 8 ตัวแปร ดังนั้นจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 7 ว่า “การทำงานเป็นทีม”

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 8 “การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
X67	นำผลการประเมินไปปรับปรุงวิธีการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	.570
X66	ให้ผู้เรียนได้ประเมินวิธีการสอน	.549
X63	มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ และปฏิบัติ	.419
X64	ส่งเสริมให้ผู้สอนเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา	.400
X61	มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	.395
X62	จัดให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียน การสอน	.393
X60	จัดโครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน	.390
X65	ส่งเสริมให้ผู้สอนใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย	.387
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	1.235
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)	5.132

จากตารางที่ 4.21 พบว่า องค์ประกอบที่ 8 ของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ ระหว่าง .387 - 570 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.132 โดยในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ” ทั้ง 8 ตัวแปร ดังนั้นจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 8 ว่า “การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ”

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 9 “การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
X46	มีการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา	.663
X48	จัดการประชุมร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา	.617
X45	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการติดตามและประเมินผลการทำงาน ดำเนินงานของสถานศึกษา	.591
X47	มีเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการทำงานดำเนินงานของสถานศึกษา	.545
X44	จัดให้มีระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	.529
X68	ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิธีการทำงานในหน้าที่งานของตนเอง	.409
X35	บุคลากรเข้าร่วมประชุมระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	.357
	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	1.047
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance)	2.973

จากตารางที่ 4.22 พบว่า องค์ประกอบที่ 9 ของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .357 - .663 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.973 โดยในองค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง” มากที่สุดถึง 5 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา” จำนวน 1 ตัวแปร และประกอบด้วยตัวแปรขององค์ประกอบก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร” จำนวน 1 ตัวแปร ดังนั้นจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 9 ว่า “การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง”

ตารางที่ 4.23 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบของค่าประจวบกับคุณภาพก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลกับองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูล

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล	จำนวน ตัวแปร	องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูล	Eigenvalues	จำนวน ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์	10	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	48.560	16
องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม	8	องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน	3.280	11
องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	16	องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์	2.892	10
องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องของบุคลากร	9	องค์ประกอบที่ 4 การกระจายอำนาจ	2.160	12
องค์ประกอบที่ 5 การปรับปรุงการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	7	องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ของบุคลากร	1.876	8
องค์ประกอบที่ 6 การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูล เป็นฐาน	9	องค์ประกอบที่ 6 การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพัน ต่อสถานศึกษา	1.428	8
องค์ประกอบที่ 7 การยึดประโยชน์ของ ผู้รับบริการ	8	องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม	1.246	8
องค์ประกอบที่ 8 การส่งเสริมบุคลากรให้เกิด ความผูกพันต่อสถานศึกษา	9	องค์ประกอบที่ 8 ภารกิจประโยชน์ของผู้รับบริการ	1.235	8
องค์ประกอบที่ 9 การกระจายอำนาจ	12	องค์ประกอบที่ 9 การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	1.047	7

จากตารางที่ 4.23 พบว่า องค์ประกอบวิวัฒนาการวิเคราะหข้อมูล ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ จำนวนตัวแปร 10 ตัวแปร 2) การทำงานเป็นทีม จำนวนตัวแปร 8 ตัวแปร 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวนตัวแปร 16 ตัวแปร 4) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร จำนวนตัวแปร 9 ตัวแปร 5) การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จำนวนตัวแปร 7 ตัวแปร 6) การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน จำนวนตัวแปร 9 ตัวแปร 7) การยึดประโยชน์ของผู้บริการ จำนวนตัวแปร 12 ตัวแปร 8) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา จำนวนตัวแปร 9 ตัวแปร และ 9) การกระจายอำนาจ จำนวนตัวแปร 12 ตัวแปร ส่วนองค์ประกอบวิวัฒนาการของสถานศึกษา ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจัดเรียงตามลำดับของค่า Eigenvalues จากมากไปน้อยประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ค่า Eigenvalues เท่ากับ 48.560 จำนวนตัวแปร 16 ตัวแปร 2) การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ค่า Eigenvalues เท่ากับ 3.280 จำนวนตัวแปร 11 ตัวแปร 3) การวางแผนกลยุทธ์ ค่า Eigenvalues เท่ากับ 2.892 จำนวนตัวแปร 10 ตัวแปร 4) การกระจายอำนาจ ค่า Eigenvalues เท่ากับ 2.160 จำนวนตัวแปร 12 ตัวแปร 5) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร ค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.876 จำนวนตัวแปร 8 ตัวแปร 6) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา ค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.428 จำนวนตัวแปร 8 ตัวแปร 7) การทำงานเป็นทีม ค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.246 จำนวนตัวแปร 8 ตัวแปร 8) การยึดประโยชน์ของผู้บริการ ค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.235 จำนวนตัวแปร 8 ตัวแปร และ 9) การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.047 จำนวนตัวแปร 7 ตัวแปร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ตอนที่ 1 ผลการยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organization Direction) สำหรับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ตอนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ในเชิงที่เป็น “จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength-Weakness)” โดยพิจารณาใน 7 ประเด็น คือ

- 1.1 โครงสร้างองค์การ (Structure)
- 1.2 ระบบการปฏิบัติงาน (System)
- 1.3 จำนวนบุคลากร (Staff)
- 1.4 ความสามารถของบุคลากร (Skill)
- 1.5 ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)
- 1.6 รูปแบบการบริหาร (Style)

1.7 วิสัยทัศน์/ ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share Values)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในเชิงที่เป็น “โอกาสและอุปสรรค (Opportunity-Threat)” โดยพิจารณาใน 4 ประเด็น คือ

2.1 การเมือง (Politics)

2.2 เศรษฐกิจ (Economic)

2.3 สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม (Social)

2.4 เทคโนโลยี (Technology)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามปลายเปิดที่เก็บข้อมูลมาจากผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 37 แห่ง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็น “จุดแข็งและจุดอ่อน” ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)</p> <p>1. มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็น 4 ฝ่ายงาน สอดคล้องและครอบคลุมภารกิจหลักของสถานศึกษาตามที่ สอศ. กำหนด</p> <p>2. มีบุคลากรปฏิบัติงานตรงตาม โครงสร้างที่กำหนด</p> <p>3. มีการสั่งการ กำหนดขอบเขตและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตรงตามโครงสร้าง</p> <p>4. มีกฎ ระเบียบ รองรับสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร</p>	<p>ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)</p> <p>1. โครงสร้างขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวส่งผลให้การสั่งการและปฏิบัติงานล่าช้า จึงปฏิบัติงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. โครงสร้างเป็น ไปตามนโยบาย ส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นรูปแบบเดิม ๆ ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ขึ้น</p> <p>3. บางภาระงานตาม โครงสร้างมีภาระงานน้อย ในขณะที่บางภาระงานตาม โครงสร้างมีภาระงานมาก อีกทั้งบางภาระงานเกิดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน</p> <p>4. โครงสร้างที่กำหนดตามนโยบายของ สอศ. ไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่จัดสรรให้ และไม่สอดคล้องกับขนาดของสถานศึกษา</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	5. โครงสร้างใหม่ตามนโยบายของ สอศ. งานหลักสูตรขึ้นอยู่กับฝ่ายพัฒนาการศึกษา จึงไม่ตอบสนองต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควร
<p>ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</p> <p>1. เป็นระบบปฏิบัติงานที่มีการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-Down) จึงมีความเป็นเอกภาพในการสั่งการ ส่งผลให้ระบบปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอนช่วยป้องกันและควบคุมความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้</p> <p>2. ระบบปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร และมีความชัดเจนจึงเอื้อต่อการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้</p> <p>3. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนระบบปฏิบัติงาน เพื่อเชื่อมโยงการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา ก่อให้เกิดความรวดเร็วและทันเวลา</p>	<p>ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</p> <p>1. ระบบปฏิบัติงานเป็นระบบราชการมีระเบียบขั้นตอนมาก ก่อให้เกิดความล่าช้าและขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของงาน ไม่มีคุณภาพ</p> <p>2. ระบบปฏิบัติงานเป็นระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้การให้ลูกให้โทษไม่ชัดเจน ก่อให้เกิดการแบ่งแยกเป็นกลุ่มภายในสถานศึกษา</p> <p>3. ขาดระบบสนับสนุนในด้านการจัดเก็บข้อมูล เนื่องจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ยังไม่ครบวงจร ส่งผลให้การปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล ไม่มีประสิทธิภาพ จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา</p> <p>4. ระบบปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้ สาเหตุเกิดจากอัตราการลาออกของบุคลากร (อัตราจ้าง) มีสูงมาก</p> <p>5. ระบบปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับงานเร่งด่วน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับงานหลักคือการจัดการเรียนการสอน</p>
<p>ด้านจำนวนบุคลากร (Staff)</p> <p>1. บุคลากรสายบริหารมีจำนวนเพียงพอ</p> <p>2. สักส่วนครู:ผู้เรียน ในบางสาขามีความเพียงพอ</p> <p>3. จำนวนบุคลากรในภาพรวมมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร</p> <p>4. เจ้าหน้าที่สนับสนุนมีจำนวนเพียงพอ</p>	<p>ด้านจำนวนบุคลากร (Staff)</p> <p>1. ขาดการวิเคราะห์เพื่อวางแผนอัตรากำลังคนในสถานศึกษา ส่งผลให้จำนวนผู้สอนหรือบุคลากรในบางสาขา บางหน่วยงาน มีไม่เพียงพอ ในขณะที่บางสาขา บางหน่วยงานก็มีมากเกินไป ส่งผลให้บุคลากรต้องแบกรับภาระงานที่มาก</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>เกินไปทำให้ผลการปฏิบัติงานขาดคุณภาพ</p> <p>2.นโยบายด้านการจำกัดอัตรากำลังคนและโครงการเกษียณก่อนกำหนดส่งผลให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรจึงต้องจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราวซึ่งส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน</p> <p>3.กระบวนการจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพส่งผลให้จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในบางสาขา บางฝ่ายงาน ไม่ตรงกับขอบข่ายงาน</p>
<p>ด้านความสามารถของบุคลากร (Skill)</p> <p>1.บุคลากรที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสม มีความสามารถและความถนัดหลายด้าน อีกทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความสามารถในการจัดกิจกรรมบริการวิชาชีพสู่ชุมชน และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในด้านความสามารถ</p> <p>2.ครูส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถตรงตามสาขาวิชาที่สอน มีศักยภาพในการจัดทำสื่อการเรียนการสอนและนวัตกรรมต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อการจัดการเรียนการสอนสูง มีผลงานด้านการสอนเป็นที่ประจักษ์ อีกทั้งปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ จึงสามารถถ่ายทอดทักษะวิชาชีพให้แก่ผู้เรียนได้มีความรู้ ความสามารถ ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน</p> <p>3.บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ด้านความสามารถของบุคลากร (Skill)</p> <p>1.บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่อง ยังขึ้นและทั่วถึงในด้านภาษา ทักษะวิชาชีพ ความรู้เฉพาะสาขา วิธีการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยและการเขียนบทความเชิงวิชาการ</p> <p>2.ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงศักยภาพที่มีอยู่</p> <p>3.บุคลากรบางส่วนเป็นลูกจ้างชั่วคราว ขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้ไม่มีความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งเมื่อได้รับการพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งแล้วก็จะลาออกจากสถานศึกษา</p> <p>4.ครูที่ได้รับการพัฒนาโดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงกับสาขาวิชาที่รับผิดชอบสอน</p> <p>5.บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการเชื่อมโยงผลที่ได้จากการวิจัยไปในการปฏิบัติงาน และขาดความ</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	ตระหนักในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาชุมชน
<p>ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์การ (Strategy)</p> <p>1. มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>2. บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ของสถานศึกษา</p> <p>3. มีการบริหารและดำเนินการสอดคล้องตามแผนและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้</p> <p>4. มีการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์การ (Strategy)</p> <p>1. ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของสถานศึกษาไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภทของสถานศึกษา</p> <p>2. ภาระงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดมีมากเกินไป ส่งผลให้บางยุทธศาสตร์ไม่บรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>3. ครูและบุคลากรระดับปฏิบัติการยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาขาดการให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา จึงปฏิบัติงานตามความเคยชิน ไม่ได้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้</p> <p>4. ขาดกระบวนการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม</p>
<p>ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)</p> <p>1. มีรูปแบบการบริหารแบบทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจ ตามระบอบประชาธิปไตย โดยรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร</p> <p>2. เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>3. ใช้หลักการบริหารแบบ วางแผน(P) ปฏิบัติ(D) ติดตามตรวจสอบ (C) ปรับปรุงพัฒนา (A) ตามระบบคุณภาพมาตรฐานการอาชีวศึกษา ที่เน้นการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)</p> <p>1. รูปแบบการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้บริหาร ส่งผลให้การบริหารขาดความมั่นคงและยั่งยืน</p> <p>2. รูปแบบการบริหารที่เป็นอยู่ยังขาดการเชื่อมโยงงานทั้งระบบของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน</p> <p>3. ขาดการบริหารแบบ 360 องศา กล่าวคือขาดกระบวนการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และขาดการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนา รูปแบบ</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>โปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>4. มีรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการเน้นทั้งคนและงาน โดยคำนึงถึง ประสิทธิภาพของงานและบรรยากาศขององค์กร</p>	<p>การบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4. รูปแบบการบริหารค่อนข้างตามสบายส่งผลต่อการประเมินคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สมศ.)</p> <p>5. บุคลากรบางส่วนยังไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา เนื่องจากขาดระบบการสื่อสารภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา</p>
<p>ด้านวิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share Values)</p> <p>1. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีความชัดเจน</p> <p>2. บุคลากรส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>3. บุคลากรส่วนใหญ่ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษา</p> <p>4. ผู้บริหารกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นหลัก</p>	<p>ด้านวิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share Values)</p> <p>1. ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างขาดความรู้ ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษา หรือมีวิสัยทัศน์และค่านิยมเชิงลบต่อการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดค่านิยมที่หลากหลายขึ้นในสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>2. ขาดการประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>3. บุคลากรบางส่วนขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดี มีค่านิยมในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง จึงขาดทักษะในการตัดสินใจและขาดความคิดสร้างสรรค์</p> <p>4. วิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษาขาดเสถียรภาพมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของผู้บริหาร</p> <p>5. ขาดค่านิยมด้าน “ยึดงานเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน” “การยอมรับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน” และ “ความร่วมมือ ความสามัคคี”</p>

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็น “โอกาสและอุปสรรค” ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>ด้านการเมือง (Politics)</p> <p>1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองก่อให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนาคน โดยจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและตลอดชีวิต อีกทั้งสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษามากขึ้น</p> <p>2. การเมืองและนักการเมืองในระดับท้องถิ่นให้ความสำคัญ สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และมีสัมพันธภาพที่ดีกับสถานศึกษา โดยเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาในการจัดการศึกษามากขึ้น</p> <p>3. นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สนับสนุนการดำเนินการของสถานศึกษาในด้านการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร ชุมชน และสังคม</p> <p>4. นโยบายด้านการสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันและส่งผลให้ทักษะทางวิชาชีพของผู้เรียนมีความสอดคล้อง ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ</p>	<p>ด้านการเมือง (Politics)</p> <p>1. นโยบายด้านการเมืองที่ไม่มีเสถียรภาพ ผันผวน ส่งผลให้นโยบายด้านการจัดการศึกษาของประเทศขาดเสถียรภาพ อีกทั้งการจัดการอาชีวศึกษายังขาด พ.ร.บ. ที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดการอาชีวศึกษา</p> <p>2. นโยบายด้านการเมืองในภาคปฏิบัติไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาคน โดยจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายด้านการเมืองในภาคทฤษฎี</p> <p>3. นักการเมืองท้องถิ่นขาดความรู้และทักษะทางด้านการจัดการอาชีวศึกษา ให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลมากกว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเข้ามาแทรกแซงการ</p> <p>4. การเมืองไม่เปิดโอกาสให้ตัวแทนจากหน่วยงานด้านอาชีวศึกษาเข้าไปร่วมกิจกรรมทางการเมือง</p>

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>ด้านเศรษฐกิจ (Economic)</p> <p>1. เศรษฐกิจของประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาของรัฐสูงขึ้น จึงเป็นเหตุให้การจัดการอาชีวศึกษามีความเป็นพลวัตสามารถพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจอย่างทันทุกที่</p> <p>2. ประเด็นทางด้านเศรษฐกิจของประเทศถูกนำมาใช้เป็นหนึ่งในเป้าหมายของการจัดการอาชีวศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนและสังคม</p> <p>3. การขยายตัวของเศรษฐกิจก่อให้เกิดสถานประกอบการจำนวนมาก และก่อให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น ซึ่งสถานประกอบการเหล่านั้นคือแหล่งเรียนรู้ฝึกประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนทักษะนอกห้องเรียนของผู้เรียนด้านวิชาชีพ อีกทั้งเพิ่มโอกาสในการมีงานทำและมีทางเลือกในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น</p> <p>4. การขยายตัวของเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นแบบใช้ความรู้เป็นฐานในการผลิตและดำเนินการ ดังนั้นความต้องการคนที่มีความรู้ในด้านการผลิตและการดำเนินการจึงมีมากขึ้น ส่งผลให้การจัดการอาชีวศึกษาสามารถดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบทั้งในระบบและนอกระบบ</p> <p>5. สถานศึกษาดังอยู่ในเขตพัฒนาทางเศรษฐกิจของชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก จึงมีระบบการคมนาคมที่ดี อีกทั้งการเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการทำได้ง่ายขึ้น</p>	<p>ด้านเศรษฐกิจ (Economic)</p> <p>1. การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจที่รวดเร็วมาก ส่งผลให้หลักสูตรของอาชีวศึกษาพัฒนาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นเหตุให้แรงงานด้อยฝีมือเข้าสู่ตลาดแรงงานกระทบต่อคุณภาพของภาคการผลิตและจำนวนผู้เรียนด้านอาชีวศึกษาลดลง</p> <p>2. เศรษฐกิจที่ผันผวนตลอดเวลา โดยเฉพาะในช่วงชะงักงันของภาวะเศรษฐกิจ ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาลดลง ทำให้ยากต่อการวางแผนการจัดการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ</p> <p>3. ในช่วงชะงักงันของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้ปกครองไม่สามารถแบกรับภาระในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อได้ทำให้จำนวนผู้เรียนลดลง</p> <p>4. ในช่วงชะงักงันของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหันมาจัดหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพระยะสั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันกันเองของสถานศึกษา</p>

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>ด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม (Social/Culture/Environment)</p> <p>1. สังคมไทยปัจจุบันเป็นสังคมอุตสาหกรรมจึงมีความต้องการกำลังคนที่มีทักษะทางวิชาชีพมากขึ้น และสถานศึกษาส่วนใหญ่ก็ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอุตสาหกรรม การผลิตผู้เรียนจึงเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการของสังคม</p> <p>2. เนื่องจากสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมบริการวิชาการและช่วยเหลือสังคมในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้สถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคมในการเป็นแหล่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p> <p>3. ชุมชนและสถานประกอบการให้การสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาโดยรับผู้เรียนเข้าฝึกงาน เป็นแหล่งเรียนรู้และจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาให้แก่สถานศึกษา เฉพาะอย่างยิ่งในด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งพึงพอใจและให้การยอมรับต่อคุณภาพของผู้เรียนที่ไปฝึกงานหรือเข้าทำงาน</p> <p>4. ชุมชนบางชุมชนสนับสนุนให้เยาวชนได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และมีความต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมและชุมชน ส่งผลให้เกิดความต้องการเข้ารับการศึกษานในหลักสูตรระยะสั้นด้านวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาก็สนองตอบต่อความต้องการของสังคมและชุมชน โดยการจัดหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นให้แก่ประชาชนทั่วไป</p>	<p>ด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม (Social/Culture/Environment)</p> <p>1. ชุมชนบางแห่งยังไม่สนับสนุนเอาใจใส่บุตรหลานในด้านการศึกษาเท่าที่ควร อีกทั้งมีค่านิยมแบบวัตถุนิยม ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเยาวชนในด้านลบทำให้การจัดการศึกษาทำได้ยากลำบากขึ้น</p> <p>2. ชุมชนบางแห่งมีรายได้ต่ำจึงไม่สามารถส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษาคได้</p> <p>3. สังคมอุตสาหกรรมส่งผลให้เกิดมลภาวะต่อชุมชนและสถานศึกษา</p> <p>4. การขยายตัวของชุมชนและสังคมแบบไม่มีการวางแผนส่งผลให้สถานศึกษาปรับตัวต่อสังคมและชุมชน ไม่ทัน</p> <p>5. ชุมชนยังขาดความเข้าใจ ขาดการบูรณาการการสร้างเครือข่าย และการสร้างความร่วมมือร่วมกัน ระหว่างสังคม ชุมชน วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม สถานประกอบการ และสถานศึกษาในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</p>

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>ด้านเทคโนโลยี (Technology)</p> <p>1. การพัฒนาของเทคโนโลยีก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษามากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาถึงประจักษ์และนวัตกรรมทางการศึกษามากขึ้น</p> <p>2. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลให้การจัดการอาชีวศึกษาต้องมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้งต้องให้ความสำคัญในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น</p> <p>3. เทคโนโลยีช่วยให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนทันสมัยและส่งผลให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้า เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงมากขึ้น</p> <p>4. เทคโนโลยีช่วยให้รูปแบบการบริหารเป็นแบบการบริหารโดยใช้ฐานข้อมูลช่วยในการตัดสินใจมากขึ้น</p>	<p>ด้านเทคโนโลยี (Technology)</p> <p>1. เทคโนโลยีบางประเภทส่งผลด้านลบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้เรียน</p> <p>2. บางสถานศึกษายังไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร</p> <p>3. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษาเพียงบางภาระงานยังไม่ครอบคลุมทุกงานของสถานศึกษา เนื่องจากขาดการวางแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>4. บางสถานศึกษาขาดศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการใช้เทคโนโลยีผิดประเภท</p>

ตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์การจัดวางทิศทางองค์กร (Establishing Organization Direction) ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ในการวิเคราะห์เพื่อจัดวางทิศทางองค์กรของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการกำหนดทิศทางขององค์กรดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ (Vision of Strategic Plan for Developing Quality Culture) คือภาพในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็นเพื่อให้การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพประสบความสำเร็จ

2. พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ (Mission of Strategic Plan for Developing Quality Culture) คือกิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำเพื่อสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพประสบความสำเร็จ

3. เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ (Objectives of Strategic Plan for Developing Quality Culture) คือการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามปลายเปิดที่เก็บข้อมูลมาจากผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ทั้ง 37 แห่ง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปและนำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ I ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามปลายเปิดที่เก็บข้อมูลมาจากผู้อำนวยการ สถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ทั้ง 37 แห่ง รายละเอียดผลการวิเคราะห์ปรากฏใน ภาคผนวก ฉ และผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ดังนี้

“สถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน ที่มุ่งให้บริการจัดการศึกษาสายอาชีพทุกระดับ ตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต โดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ ดำเนินการอย่างมีระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้วยการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างเครือข่าย อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นที่พึงพิงและเป็นที่ยอมรับจากสถานประกอบการ

ชุมชน และสังคม ในด้านเทคโนโลยีและทักษะวิชาชีพที่มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล ภายใน 5 ปีข้างหน้า”

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามปลายเปิดที่เก็บข้อมูลมาจาก ผู้อำนวยการ สถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ทั้ง 37 แห่ง รายละเอียดผลการวิเคราะห์ปรากฏใน ภาคผนวก จ และผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์พันธกิจของแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ดังนี้

พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ใน 5 ปีข้างหน้า

1. ดำเนินการให้บริการการศึกษาสายอาชีพในระดับต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งถึงและตลอดชีวิต แก่นักเรียนนักศึกษา และประชาชนทั่วไป ให้มีความรู้ ในเชิงวิชาการ มีความสามารถทางทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และสังคม

2. ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร หลักสูตร วิธีการจัดการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อม ให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมสำหรับการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และแหล่งฝึกทักษะวิชาชีพของชุมชน ให้มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพ

3. นำระบบการบริหารคุณภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ ไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ

4. สร้างเครือข่ายและส่งเสริมให้บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

5. ให้บริการแก่ชุมชนในด้านวิชาการและวิชาชีพ และร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามปลายเปิดที่เก็บข้อมูลมาจาก ผู้อำนวยการ สถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ทั้ง 37 แห่ง รายละเอียดผลการวิเคราะห์ปรากฏใน ภาคผนวก จ และผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ดังนี้

เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 5 ปีข้างหน้า

1. เพื่อให้ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต ทักษะที่ดี คิดเป็น แก้ไขปัญหาได้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะพื้นฐานในการทำงานและประกอบอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และสังคม

2. เพื่อให้ผู้จบการศึกษามีงานทำ และเข้าศึกษาต่อได้ในระดับที่สูงขึ้น อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อประเทศชาติ

3. เพื่อให้สถานประกอบการเชื่อมั่นว่ามีบุคลากรที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ สอดคล้องกับความต้องการและเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สถานประกอบการ

4. เพื่อให้ชุมชนได้รับบริการทางการศึกษาสายอาชีพและบริการวิชาการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทัวถึง คนในชุมชนมีอาชีพ มีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

5. เพื่อให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมคุณภาพเกิดขึ้น และนำไปสู่ระบบคุณภาพที่ยั่งยืนของสถานศึกษา

6. เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาร่วมกันระหว่างสถานประกอบการ ชุมชน และสถานศึกษา

7. เพื่อให้ชุมชนเกิดความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และร่วมกับสถานศึกษาในการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

8. เพื่อให้สังคมและประเทศชาติมีเสถียรภาพ มีคุณภาพ และมีความสุขอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา
วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการกำหนดกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพนั้น
ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

1. ประเมินสถานการณ์ขององค์กรที่กำลังเผชิญอยู่ โดยใช้ข้อมูลจากการ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส
และอุปสรรค นำมาจัดลงใน 4 กวอดแดน ดังนี้

1.1 จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO)

1.2 จับคู่จุดแข็ง-อุปสรรค (ST)

1.3 จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO)

1.4 จับคู่จุดอ่อน-อุปสรรค (WT)

2. พิจารณาสถานการณ์ที่ได้จากการประเมิน และนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในส่วนที่ 1 มาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ 4 ประเภท ดังนี้

2.1 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-โอกาส (SO) ผู้วิจัยจะนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอก โดยพิจารณาใช้ “กลยุทธ์สร้างความเติบโต”

2.2 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-อุปสรรค (ST) ผู้วิจัยจะแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาพิจารณาและใช้ “กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ”

2.3 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-โอกาส (WO) ผู้วิจัยจะแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์การโดยใช้ “กลยุทธ์พลิกฟื้น”

2.4 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-อุปสรรค (WT) ผู้วิจัยจะแก้ไขหรือลดความเสียหายอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์การและอุปสรรคภายนอก โดยใช้ “กลยุทธ์ตัดทอน”

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์การที่กำลังเผชิญอยู่ใน 4 รูปแบบ โดยรายละเอียดผลการวิเคราะห์ปรากฏในภาคผนวก ๑ ผู้วิจัยสามารถกำหนดกลยุทธ์ 4 ประเภทให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 4 สถานการณ์ขององค์การที่กำลังเผชิญอยู่ และในการกำหนดกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเภท นั้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในส่วนที่ 1 มาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อย และผู้วิจัยสามารถสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.26 ผลการคัดเลือกตัวแปรจากการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ มากำหนด เป็นกลยุทธ์ 4 ประเภท

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
<p>กลยุทธ์สร้างความเติบโต</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาของสถานศึกษาที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา</p>	- องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”	- ตัวแปรที่ X82 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษา
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการหลักสูตรของสถานศึกษาที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน</p>	- องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”	- ตัวแปรที่ X83 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการหลักสูตรสถานศึกษา
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p>	- องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”	- ตัวแปรที่ X86 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4 ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ในสถานประกอบการและชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p>	- องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร”	- ตัวแปรที่ X39 ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ชื่อกับหน้าที่การทำงานอย่างสม่ำเสมอ และตัวแปรที่ X41 ส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 5 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิจารณญาณของตนเองโดยมอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับ</p>	- องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”	- ตัวแปรที่ X69 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิจารณญาณของตนเองในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	- องค์ประกอบที่ 6 “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา”	- ตัวแปรที่ X78 สถานศึกษามอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ - ตัวแปรที่ X70 สถานศึกษามอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
กลยุทธ์ย่อยที่ 6 ส่งเสริมให้บุคลากรได้จัดกิจกรรมบริการวิชาการและวิชาชีพให้แก่ชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง	- องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ” - องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร” - องค์ประกอบที่ 6 “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา”	- ตัวแปรที่ X79 มีการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม - ตัวแปรที่ X36 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ - ตัวแปรที่ X75 สถานศึกษาสับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพ
กลยุทธ์ย่อยที่ 7 พัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	- องค์ประกอบที่ 9 “การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง”	- ตัวแปรที่ X44 จัดให้มีระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์ย่อยที่ 8 รมรงค์ให้มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจและวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง	- องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน”	- ตัวแปรที่ X49 ดำเนินการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
		- ตัวแปรที่ X58 มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา
กลยุทธ์ย่อยที่ 9 ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิธีการทำงานในหน้าที่งานของตนเอง	- องค์ประกอบที่ 9 “การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง”	- ตัวแปรที่ X68 ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิธีการทำงานในหน้าที่งานของตนเอง
<p>กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1 ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ จุดประกายความคิด ให้ข้อมูลข่าวสาร แก่บุคลากร ถึงวิธีการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p>	- องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”	<p>- ตัวแปรที่ X25 ผู้บริหารให้กำลังใจและจุดประกายความคิดให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีคุณภาพ</p> <p>- ตัวแปรที่ X28 ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงวิธีการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ –</p> <p>- ตัวแปรที่ X29 ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร</p> <p>- ตัวแปรที่ X30 ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p>
กลยุทธ์ย่อยที่ 2 ผู้บริหารต้องพูดถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	- องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”	<p>- ตัวแปรที่ X20 ผู้บริหารมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน</p> <p>- ตัวแปรที่ X27 ผู้บริหารพูดถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจน</p>
กลยุทธ์ย่อยที่ 3 กำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	- องค์ประกอบที่ 7 “การทำงานเป็นทีม”	- ตัวแปรที่ X14 มีการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของ

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4 แต่งตั้งคณะกรรมการ การรับผิดชอบการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน และ คณะกรรมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 7 “การ ทำงานเป็นทีม”</p> <p>- องค์ประกอบที่ 9 “การ ปรับปรุงการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง”</p>	<p>บุคลากรอย่างชัดเจน</p> <p>- ตัวแปรที่ X15 มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ของสถานศึกษา</p> <p>- ตัวแปรที่ X45 มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการรับผิดชอบการ ติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษา</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 5 ดำเนินงาน โดยยึดถือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษาเป็นแนวทางปฏิบัติงาน</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 7 “การ ทำงานเป็นทีม”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X13 บุคลากรยึดถือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของสถานศึกษาเป็นแนวทาง ปฏิบัติงาน</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 6 ผู้บริหารต้องรับฟัง ความคิดเห็น และประสานงาน โดย จัดให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อ ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น อย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร”</p> <p>- องค์ประกอบที่ 7 “การ ทำงานเป็นทีม”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X22 ผู้บริหาร ประสานงานให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี</p> <p>- ตัวแปรที่ X24 ผู้บริหารรับฟัง ความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายคุณภาพ ของโรงเรียน</p> <p>- ตัวแปรที่ X18 มีการจัดประชุม เพื่อปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 7 จัดให้ผู้เรียนได้แสดง ความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจใน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียน การ สอน</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 8 “การ ยึดประโยชน์ของผู้รับ บริการ”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X62 จัดให้ผู้เรียนได้ แสดงความคิดเห็นและร่วม ตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการเรียน การสอน</p>

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
<p>กลยุทธ์พลิกฟื้น</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบางอย่างเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</p>	<p>องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X26 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบางอย่างเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”</p>	<p>- X19 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษายึดเป็นแบบอย่าง</p> <p>- X21 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3 ปรับปรุงระบบการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ และการประสานงาน ภายในสถานศึกษาให้เป็นอย่างทั่วถึง โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน”</p> <p>- องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”</p>	<p>- X51 มีการจัดทำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา-</p> <p>- X52 มีการจัดงบประมาณสำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ</p> <p>- X53 มีการจัดวัสดุและครุภัณฑ์สำหรับการดำเนินงานระบบสารสนเทศ</p> <p>- X80 มีการจัด ระบบการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา,</p> <p>- X81 จัดระบบการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้เป็นอย่างทั่วถึง</p>

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4 เร่งรัดให้ผู้สอนจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ และปฏิบัติ ใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย จัดเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา จัดโครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษา และนำผลการประเมินไปปรับปรุงวิธีการสอนเพื่อสร้างความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 8 “การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X60 จัดโครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน</p> <p>- ตัวแปรที่ X61 มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</p> <p>- ตัวแปรที่ X63 มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ และปฏิบัติ</p> <p>- ตัวแปรที่ X64 ส่งเสริมให้ผู้สอนเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>- ตัวแปรที่ X65 ส่งเสริมให้ผู้สอนใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย</p> <p>- ตัวแปรที่ X67 นำผลการประเมินไปปรับปรุงวิธีการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 5 ปรับปรุงวิธีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาอย่างทั่วถึง</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 3 “การวางแผนกลยุทธ์”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X9 มีการกำหนดแนวทางการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา</p>

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
<p>กลยุทธ์ตัดทอน</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1 ลดกระบวนการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาแบบเดิมที่ล่าช้า โดยคณะกรรมการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาต้องทบทวน และปรับปรุงกระบวนการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาใหม่ให้ทั่วถึงและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X88 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2 ตัดการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณของสถานศึกษาต้องทบทวน และปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X84 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณ</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3 ลดการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวที่ไม่ตรงกับสายงานหรือสาขาวิชาที่รับผิดชอบ โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบงานบุคลากรต้องทบทวนแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ”</p> <p>- องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X85 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบงานบุคลากร</p> <p>- ตัวแปรที่ X36 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>- ตัวแปรที่ X37 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาคู่ต่อทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว</p>

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
<p>กลยุทธ์ที่ 4 เปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลแบบเดิม ไปเป็นระบบการบริหารงานบุคคลแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยผู้บริหารต้องทบทวนแนวทางการบริหารงานบุคคลใหม่ ให้ความสำคัญผลงานของบุคลากร ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย สร้างสัมพันธภาพที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสร้างแนวทางให้บุคลากรทุกระดับได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอและเท่าเทียม</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”</p> <p>- องค์ประกอบที่ 6 “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X33 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>- ตัวแปรที่ X72 ผู้บริหารให้ความสำคัญผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>- ตัวแปรที่ X73 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน</p> <p>- ตัวแปรที่ X74 สถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 5 เปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม ไปเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจัดผลตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับความอุตสาหกรรมของบุคลากร เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 6 “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X71 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>- ตัวแปรที่ X76 สถานศึกษาจัดผลตอบแทนและสวัสดิการได้เหมาะสมกับความอุตสาหกรรมของบุคลากร</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 6 เปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้รักการแสวงหาความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยการเรียนรู้จากฝ่ายงานอื่น ๆ อ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ และศึกษาดูงานนอกสถานที่</p>	<p>- องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร”</p>	<p>- ตัวแปรที่ X38 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยการอ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>- ตัวแปรที่ X39 ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>- ตัวแปรที่ X40 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยการเรียนรู้จากฝ่ายงานอื่น ๆ</p>

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

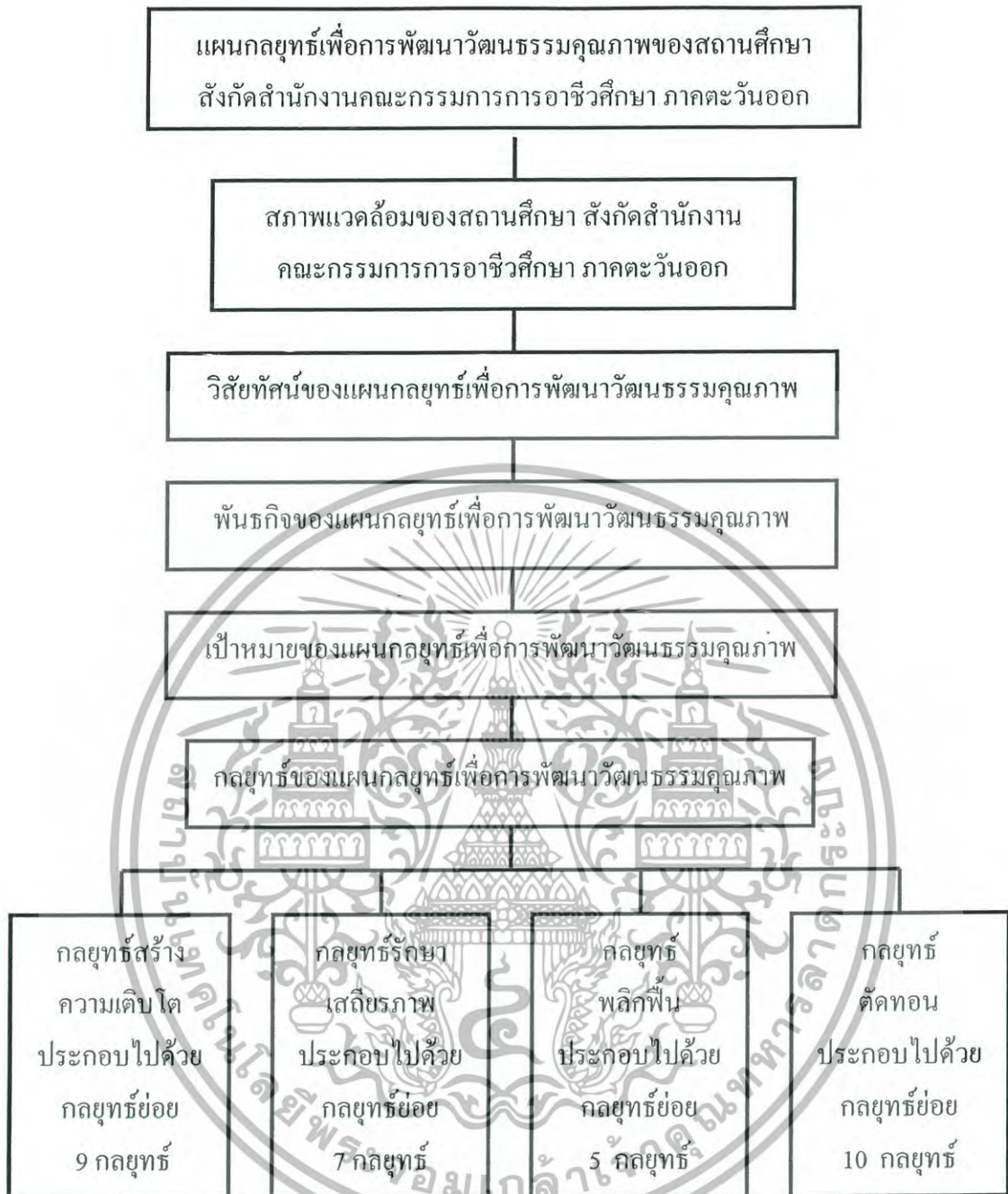
กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
		- ตัวแปรที่ X41 ส่งเสริมให้บุคลากร ได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
กลยุทธ์ย่อยที่ 7 เปลี่ยนทัศนคติของ ครูให้เห็นความสำคัญของการทำงาน วิจัย เขียนบทความวิชาการ หรือตำรา วิชาการเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่	- องค์ประกอบที่ 5 “การ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ของบุคลากร”	- ตัวแปรที่ X42 ส่งเสริมให้ครู ทำงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ - ตัวแปรที่ X43 ส่งเสริมให้เขียน บทความวิชาการ หรือตำราวิชาการ
กลยุทธ์ย่อยที่ 8 เปลี่ยนแนวทางการ บริหารภายในสถานศึกษาให้เป็นการ บริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ บุคลากรทุกระดับได้ร่วมกันในการ จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ประจำปี กำหนดแนวทางการนำแผน กลยุทธ์ไป	- องค์ประกอบที่ 3 “การ วางแผนกลยุทธ์”	- ตัวแปรที่ X1 มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT) ของ สถานศึกษา - ตัวแปรที่ X2 มีการกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย) การดำเนินงานของสถานศึกษา - ตัวแปรที่ X3 มีการกำหนดกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา - ตัวแปรที่ X4 ให้สถานประกอบ การ ที่ใช้บริการจากผลผลิตของสถาน ศึกษาร่วมกำหนดกลยุทธ์ในการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา - ตัวแปรที่ X5 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกล ยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้อง กัน - ตัวแปรที่ X6 มีการกำหนดแนว ทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา - ตัวแปรที่ X7 มีการกำหนดแนว ทางการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา - ตัวแปรที่ X8 มีการกำหนด แนวทางในการประเมินแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	ตัวแปร
	องค์ประกอบที่ 7 “การทำงานเป็นทีม”	<p>ของสถานศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัวแปรที่ X10 มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง - ตัวแปรที่ X11 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 9 เปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมที่มีสถานศึกษารับผิดชอบเพียงลำพังเป็นการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบการสร้างเครือข่ายให้ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น</p>	- องค์ประกอบที่ 3 “การวางแผนกลยุทธ์”	<ul style="list-style-type: none"> - ตัวแปรที่ X4 ให้สถานประกอบการ ที่ใช้บริการจากผลผลิตของสถานศึกษาร่วมกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 10 เปลี่ยนระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศแบบเดิมที่นำระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศมาใช้เฉพาะงานบางส่วน ให้เป็นระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ครบวงจร โดยจัดให้มีกระบวนการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และมีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาในรูปแบบของแผนภูมิ สถิติ ตาราง เอกสาร พร้อมทั้งเผยแพร่ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบันเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา</p>	- องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน”	<ul style="list-style-type: none"> - ตัวแปรที่ X51 มีการจัดทำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา - ตัวแปรที่ X54 มีการตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรง และความ เป็นปัจจุบันของระบบสารสนเทศ - ตัวแปรที่ X56 มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ - ตัวแปรที่ X57 มีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบของ แผนภูมิ สถิติ ตาราง เอกสาร พร้อมทั้งเผยแพร่ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 4 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 กลยุทธ์สร้างความเติบโต ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 9 กลยุทธ์ ประเภทที่ 2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 7 กลยุทธ์ ประเภทที่ 3 กลยุทธ์พลิกฟื้น ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ และ ประเภทที่ 4 กลยุทธ์ตัดทอน ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 10 กลยุทธ์

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการจัดวางทิศทางขององค์กร ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ประกอบไปด้วย 1) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก 2) วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ 3) พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ 4) เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และ 5) กลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์สร้างความเติบโต ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 9 กลยุทธ์ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 7 กลยุทธ์ กลยุทธ์พลิกฟื้น ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ และ กลยุทธ์ตัดทอน ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 10 กลยุทธ์ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์ การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 2 ตอนที่ 1 ดังปรากฏตามที่กล่าวมา
ข้างต้นมากร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก โดยร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม

คุณภาพ ฯ ดังกล่าว ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา วิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพ พันธกิจเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และ เป้าหมายของการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพ จากนั้นผู้วิจัยได้จัดการประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi-Attribute Consensus Reaching) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ มีผลงานด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษาและ การบริหารจัดการคุณภาพ จำนวน 9 ท่าน (ภาคผนวก ข) ได้ตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาค ตะวันออก ที่ผู้วิจัยได้ร่างขึ้น การประชุมอภิปราย (MACR) จัดขึ้นเมื่อวันศุกร์ที่ 14 เดือนธันวาคม พ.ศ 2550 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมวิชาการ (ค 234) ชั้น 2 คณะครุศาสตร์ อุดสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยผลของการประชุม อภิปรายแบบ MACR เพื่อตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพของ สถานศึกษาฯ นั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการประชุมอภิปรายเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 2.1 ผลการ ประชุมอภิปรายรอบที่ 1 และตอนที่ 2.2 ผลการประชุมอภิปรายรอบที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 2.1 ผลการประชุมอภิปรายเพื่อตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรม คุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก รอบที่ 1

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าคะแนนสูงสุด ค่าคะแนนต่ำสุด และค่าพิสัย ตามความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรม คุณภาพของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ในรอบที่ 1 ของการประชุมอภิปราย (MACR)

ที่	ข้อความ	\bar{X}	Min	Max	Rang
1.	ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดแข็ง	87.8	80	95	15
2.	ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดอ่อน	84.4	60	95	35
3.	ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้าน โอกาส	85.9	75	98	23
4.	ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้าน อุปสรรค	85.5	60	98	38
5.	วิสัยทัศน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก	92.8	80	100	20
6.	พันธกิจในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก	89.8	75	100	25

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ที่	ข้อความ	\bar{X}	Min	Max	Rang
7.	เป้าหมายในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง	87.8	70	100	30
8.	กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ด้าน กลยุทธ์สร้างความคิดโต	82.8	70	95	25
9.	กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ด้าน กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ	83.9	70	100	30
10.	กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ด้าน กลยุทธ์พลิกฟื้น	78.3	60	90	30
11.	กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ด้าน กลยุทธ์ตัดทอน	77.2	60	90	30
	ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม	85.1	69.1	96.5	27.4

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ในการประเมินรอบที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายการประเมินรวมของร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง สอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 85.1 และค่าเฉลี่ยพิสัยเท่ากับ 27.4 เมื่อพิจารณาเป็นรายการประเมิน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันต่อรายการประเมินที่ 10 และ 11 โดยมีค่าเฉลี่ย 78.3 และ 77.2 ตามลำดับ และมีค่าพิสัย 30

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญยังมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในรายการประเมิน 2 รายการ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงได้ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นต่อร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ผลการอภิปรายแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เนื้อหาของงานวิจัย ร่างแผนกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้นคืออยู่แล้ว เนื่องจากการนำแนวคิดกระบวนการสร้างแผนโดยยึดวัฒนธรรมเป็นฐานเพื่อนำไปสู่คุณภาพนั้น เป็นไปเพื่อให้คุณภาพเป็นวิถีชีวิตและยั่งยืน เพราะวัฒนธรรมเป็นหัวใจสำคัญของทั้ง Input Process และ Output

อีกทั้งการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพยังหมายถึงการสร้างวิถีชีวิตที่มีคุณภาพขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งวิถีชีวิตของการจัดการคุณภาพคือ การดำเนินการทุกอย่างโดยคำนึงถึงคุณภาพ

2. ควรมีการปรับชื่อของงานวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3 โดยอาจใช้ชื่อว่า “แผนกลยุทธ์ที่ยึดวัฒนธรรมคุณภาพเป็นฐาน” หรือ “แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา” หากปรับเปลี่ยนแล้วจะทำให้ชื่อของงานวิจัยสอดคล้องกับเนื้อหาของงานวิจัย และจะมีคุณภาพที่สอดคล้อง

4. ควรเพิ่มเติมการเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนที่ 1 และ 2 เนื่องจากการทำวิจัยครั้งนี้เหมือนกับมี 2 เรื่อง คือ 1) องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ 2) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาโดยยึดวัฒนธรรมคุณภาพเป็นฐาน หากเชื่อมโยงได้จะทำให้งานวิจัยชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเป็นงานวิจัยที่ผสมผสานเนื้อหาเป็นเรื่องเดียวกันมากยิ่งขึ้น

5. ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์มากหากมีการนำไปใช้ เพราะปัจจุบันทุกสถานศึกษาต้องมีระบบประกันคุณภาพ ดังนั้นหากนำไปใช้สถานศึกษาก็จะเกิดคุณภาพแบบยั่งยืน อีกทั้งหากผลการวิจัยแล้วเสร็จ ควรมีการเผยแพร่ผลงานและนำไปเสนอที่ สมศ. เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษา

6. กลยุทธ์พลิกฟื้นและกลยุทธ์ตัดทอนที่นำเสนอในร่างแผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นความละเอียดอ่อนเป็นรายละเอียดที่อาจจะมากเกินไป บางสิ่งอาจอยู่นอกการควบคุมของสถานศึกษา ดังนั้นเมื่อนำไปใช้สถานศึกษาจึงควรแยกว่าสิ่งใดที่สถานศึกษาทำได้ สิ่งใดส่วนกลางทำได้

7. ควรมีการนำแผนกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพไปทดลองใช้ จากนั้นจึงประเมินผลของการนำแผนกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพไปใช้

8. ควรมีการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพเจาะลึกเฉพาะสถานศึกษาประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือศึกษาแยกประเภทวิทยาลัย เพราะบริบทของวิทยาลัยแต่ละประเภทแตกต่างกัน

9. ควรมีการสร้างรูปแบบ “Quality Management System Model” หรือ สร้างคู่มือเพื่อใช้ในการสร้าง “Quality Management System Model”

ตอนที่ 2.2 ผลการประเมินรอบร่างเพื่อตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม คุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
อาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าคะแนนสูงสุด ค่าคะแนนต่ำสุด ค่าพิสัย และค่าน้ำหนักตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา
วัฒนธรรม คุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ของการประเมินรอบที่ 2 ของการประเมินรอบที่ 2 (MACR)

ที่	ข้อความ	\bar{X}	Min	Max	Rang	ค่าน้ำหนัก	วันที่	คะแนน	ความถี่	ความถี่สะสม	ร้อยละความถี่สะสม
1.	ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสิ้นจุดแข็ง	87.3	80	95	15	1.00	1	70	2	2	0.4
2.	ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสิ้นจุดอ่อน	87.3	80	95	15	1.00	2	75	3	5	1
3.	ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้าน โอกาส	86.0	80	98	18	0.98	3	80	25	30	6
4.	ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านอุปสรรค	87.7	80	98	18	1.00	4	81	4	34	7
5.	วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	90.0	80	100	20	1.03	5	85	12	46	10
6.	พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	90.0	75	100	25	1.03	6	90	27	73	15
7.	เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	88.3	80	100	20	1.01	7	95	16	89	19

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ที่	ข้อความ	\bar{x}	Min	Max	Rang	ค่า น้ำหนัก	วันที่	คะแนน	ความถี่	ความถี่ สะสม	ร้อยละของ ความถี่สะสม
8.	กลยุทธ์สร้างความเติบโตของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม คุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษาภาคตะวันออก	89.2	75	100	25	1.02	8	98	4	93	20
9.	กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม คุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษาภาคตะวันออก	87.2	80	100	20	1.00	9	100	6	99	21
10.	ด้านกลยุทธ์พลิกฟื้นของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม คุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษาภาคตะวันออก	85.3	75	98	23	0.98					
11.	กลยุทธ์ตัดทอนของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาภาค ตะวันออก	82.8	70	95	25	0.95					
	รวม	87.4	77.7	98.1	20.36	1.00					100.00

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ในการประเมินรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายการประเมินของร่างแผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก สอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 87.4 ค่าเฉลี่ยพิสัยเท่ากับ 20.36 ค่าน้ำหนักของรางวัลประเมินโดยรวมเท่ากับ 1.00 และไม่มีค่าสุดโต่ง กล่าวคือ ช่วงห่างระหว่างชั้นคะแนนมีค่าสูงสุดที่ 5 (ไม่เกิน 20) เมื่อพิจารณาเป็นรายการประเมิน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายการประเมินทุกรายการสอดคล้องกัน โดยรายการประเมินที่ 1-11 มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 82.8 – 90.0 และค่าน้ำหนักที่คำนวณได้ของรายการประเมินในแต่ละด้านมีค่าใกล้เคียงกันคือระหว่าง 0.95 – 1.03

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อภาพรวมและแต่ละรายการประเมินของร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก สอดคล้องกัน จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการอภิปรายแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการประชุมอภิปราย (MACR) ไปใช้ในการพัฒนาร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก และจัดตั้งแผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ที่ดำเนินการพัฒนาเรียบร้อยแล้ว ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 37 แห่ง เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และด้านความถูกต้องครบถ้วน (Accuracy Standard) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก โดยผู้อำนวยการ สถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ในภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ของความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงาน และความร่วมมืเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ในภาพรวม

ด้าน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ (n = 57)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
1.ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard)	4.22	0.67	มีความเป็น ประโยชน์มาก	1
2.ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)	3.86	0.67	ความเป็นไปได้มาก	4
3.ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard)	4.05	0.58	ความเหมาะสมมาก	2
4.ด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard)	4.01	0.57	ความถูกต้อง ครอบคลุมมาก	3
รวม	4.03	0.54	มีความเป็นประโยชน์/ ความเป็นไปได้/ความ เหมาะสม/ความ ถูกต้องครอบคลุมมาก	

จากตารางที่ 4.29 พบว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ มีความคิดเห็นต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ในภาพรวมว่าเป็นประโยชน์/เป็นไปได้/เหมาะสม/ ถูกต้องครอบคลุม ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.22$) และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 3.86$)



ตารางที่ 4.30 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ของความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงาน และความร่วมมือเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard)	ผู้อำนวยการสถานศึกษา			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
1. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน	4.32	0.74	มีความเป็นประโยชน์มาก	1
2. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.25	0.74	มีความเป็นประโยชน์มาก	2
3. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน	4.19	0.79	มีความเป็นประโยชน์มาก	4
4. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน	4.23	0.78	มีความเป็นประโยชน์มาก	3
5. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถนำไปใช้เพื่อการวางแผนการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน	4.11	0.79	มีความเป็นประโยชน์มาก	5
รวม	4.22	0.67	มีความเป็นประโยชน์มาก	

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการผู้ชำนาญการฝ่ายแผนงานฯ มีความคิดเห็นต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ด้านความเป็นประโยชน์ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) และข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ตามการนำไปใช้เพื่อการวางแผนการศึกษาให้เป็นที่มามาตรฐาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$)



ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ของความคิดเห็นของผู้อำนวยการฝ่ายแผนงาน และความ
ร่วมมือเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง
ด้าน
ความเป็นไปได้

ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)	ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ (n = 57)			
	\bar{X}	S.D	ระดับ	อันดับ
1.แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงใต้สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้	3.82	0.76	มีความเป็นไปได้มาก	3
2.แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงใต้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.75	0.71	มีความเป็นไปได้มาก	5
3.แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงใต้สามารถทำได้ง่าย ไม่ยุ่งยากและซับซ้อนเกินไป	3.96	0.68	มีความเป็นไปได้มาก	1
4.แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงใต้ใช้ในการดำเนินการของสถานศึกษาจะมีความคุ้มค่าทั้งในด้านงบประมาณและเวลา	3.93	0.75	มีความเป็นไปได้มาก	2
5.แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงใต้ไม่เป็นการเพิ่มภาระแก่บุคลากร	3.81	0.90	มีความเป็นไปได้มาก	4
รวม	3.86	0.67	มีความเป็นไปได้มาก	

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ มีความคิดเห็นต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ด้านความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก สามารถทำได้ง่าย ไม่ยุ่งยากและซับซ้อนเกินไป อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก จะได้รับการยอมรับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$)



ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ของความคิดเห็นของผู้อำนวยการฝ่ายแผนงาน และความ
ร่วมมือ เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง
ด้านความเหมาะสม

ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard)	ผู้อำนวยการสถานศึกษา			
	\bar{X}	S.D	ระดับ	อันดับ
1. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.14	0.64	มีความเหมาะสมมาก	1
2. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.98	0.69	มีความเหมาะสมมาก	4
3. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน	4.09	0.63	มีความเหมาะสมมาก	3
4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ของแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสม	4.10	0.79	มีความเหมาะสมมาก	2
5. สารสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม	3.96	0.80	มีความเหมาะสมมาก	5
รวม	4.05	0.58	มีความเหมาะสมมาก	

จากตารางที่ 4.32 พบว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ มีความคิดเห็นต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีความสอดคล้องและสอดคล้องตนเอง นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สารสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก มีรายละเอียดของเนื้อหาที่เพียงพอและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$)



ตารางที่ 4.33 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ของความคิดเห็นของผู้อำนวยการฝ่ายแผนงาน และความ
ร่วมมือ เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง
ด้านความถูกต้องครบถ้วน

ด้านความถูกต้องครบถ้วน (Accuracy Standard)	ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ (n = 57)			
	\bar{X}	S	ระดับ	อันดับ
1. แผนกลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความถูกต้องครบถ้วนมาก	4.04	0.65	มีความถูกต้องครบถ้วนมาก	2
2. แผนกลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความถูกต้องครบถ้วนมาก	4.05	0.67	มีความถูกต้องครบถ้วนมาก	1
3. แผนกลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความครบถ้วนพอสมควร	3.93	0.70	มีความถูกต้องครบถ้วนมาก	5
4. แผนกลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสม	3.98	0.65	มีความถูกต้องครบถ้วนมาก	4
5. แผนกลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความครบถ้วนตามภารกิจจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ใน พร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	4.04	0.69	มีความถูกต้องครบถ้วนมาก	3
รวม	4.01	0.57	มีความถูกต้องครบถ้วนมาก	

จากตารางที่ 4.33 พบว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ มีความคิดเห็นต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สร้างขึ้นมาด้วยความถูกต้อง และไม่ขัดต่อหลักการบริหารการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดคือ แผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ที่มีต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ที่มีต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้าน	ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่	ร้อยละ
1. ด้านความเป็นประโยชน์	1. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนด ยุทธศาสตร์ค่านิยมร่วม (Shared Values) และทิศทางขององค์กร ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	5	8.77
	2. แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนั้นควรมีการนำไปเผยแพร่ในการประชุม สัมมนา ของผู้บริหารและแกนนำของสถานศึกษา	9	15.79
2. ด้านความเป็นไปได้	2.1 ควรมี “แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดได้นำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม	12	21.05
	2.2 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ โดยการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ	10	17.54

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

ด้าน	ข้อคิดเห็น / เสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่	ร้อยละ
2. ด้านความเป็นไปได้ (ต่อ)	ให้แก่สถานศึกษาอย่างถูกต้องชัดเจน 2.3 ควรปลูกจิตสำนึกและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดได้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบตามแนวทางคุณภาพ 2.4 ผู้บริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ต้องเป็นผู้นำในการนำแนวคิด “วัฒนธรรมคุณภาพ” ไปใช้ในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนา	4 16	7.02 28.07
3. ด้านความเหมาะสม	- หากมีการนำ “แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก” ไปใช้ ควรมีการพัฒนาแผนดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง	4	7.02
4. ด้านความถูกต้องครบคลุม	- ควรเพิ่มเติมระบบการติดตามตรวจสอบอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อมีการนำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้	6	10.53

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือได้ให้ข้อคิดเห็น / เสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก” มีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้องครบคลุมมากยิ่งขึ้น โดยข้อคิดเห็น / เสนอแนะเพิ่มเติมที่มีความถี่และค่าร้อยละมากเป็นอันดับ 1 คือ ผู้บริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ต้องเป็นผู้นำในการนำแนวคิด “วัฒนธรรมคุณภาพ” ไปใช้ในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนา โดยมีความถี่ 16 คิดเป็นร้อยละ 28.07 ส่วนข้อคิดเห็น / เสนอแนะเพิ่มเติมที่มีความถี่และค่าร้อยละน้อยที่สุดคือ ควรปลูกจิตสำนึกและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดได้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบตามแนวทางคุณภาพ และ หากมีการนำ “แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก” ไปใช้ ควรมีการพัฒนาแผนดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยมีความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 7.02

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2.2 คือการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์ การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา และขั้นตอนที่ 3 คือการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการ

พัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มาขึ้นเป็นผลจากการดำเนินการใน 2 ขั้นตอนดังกล่าว ดังปรากฏในภาพที่ 4.2 ไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2.1



ภาพที่ 4.2 แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัย และพัฒนา (Research and Development) โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอ ข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ห้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ คือ ผู้บริหาร และ ครู จำนวน 2,339 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 150 คน และครู 2,189 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 37 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2549
 - 1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพคือ ผู้บริหาร และ ครู ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970 : 608-609) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดสัดส่วน (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 435 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 108 คน และครู 327 คน ในปีการศึกษา 2549 (ภาคผนวก ค)
 - 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ คือ ผู้บริหาร และครู ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970 : 608-609) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดสัดส่วน (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 435 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 108 คน และครู 327 คน ในปีการศึกษา 2549 (ภาคผนวก ค)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ คือ ผู้อำนวยการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน จำนวน 37 คน ในปีการศึกษา 2549

2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

2.2.1 ประชากร ที่ใช้ในการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีผลงานด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษาและการ บริหารจัดการคุณภาพ

2.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีผลงานด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษาและ การบริหารจัดการคุณภาพ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพ

3.1 ประชากร ที่ใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม คุณภาพ คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา จำนวน 74 คน ที่ปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2549

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมคุณภาพ คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา ที่ปฏิบัติงานใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เกณฑ์การกำหนด กลุ่มตัวอย่าง ตามตาราง Krejcie and Morgan (1970 : 608-609) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 คน

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามความ คิดเห็นของผู้บริหาร และครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาค ตะวันออก ที่มีต่อองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 88 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสอบถาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ประเภทของสถานศึกษา เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 88 ข้อ ประกอบด้วย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด มุ่งให้ผู้อำนวยการของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และการจัดวางทิศทางขององค์การ ตามกรอบแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ และผลจากการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพที่ได้จากขั้นตอนที่ 1

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามปลายปิด สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้ร่างขึ้นตามผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 โดยมีช่องสำหรับผู้เชี่ยวชาญได้ให้น้ำหนักคะแนนระหว่าง 1-100

3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกรอบแนวคิดการประเมินตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard) จำนวน 25 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และอายุการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย

1. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) จำนวน 5 ข้อ

3. ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) จำนวน 5 ข้อ

4. ด้านความถูกต้องครบคลุม (Accuracy Standard) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) มุ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 ข้อ

5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน

1.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมแบบสอบถาม จำนวน 435 ฉบับไปยังผู้บริหาร จำนวน 108 คน และครู จำนวน 327 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 37 โรงเรียน

1.3 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 403 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.87 จากผู้บริหารจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 92.59 และครู จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 92.66 ผู้วิจัยตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน

2.1.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมแบบสอบถาม จำนวน 37 ฉบับ ไปยังผู้อำนวยการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 คน

2.1.3 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 34 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.89 ผู้วิจัยตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

2.2 การตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน เข้าร่วมประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi-Attribute Consensus Reaching)

2.2.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 2.2.1 พร้อมเอกสารสรุปผลการวิจัยร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และประเด็นคำถามเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi-Attribute Consensus Reaching)

2.2.3 จัดการประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi – Attribute Consensus Reaching)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

3.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และเอกสารแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ จำนวน 63 ชุด ไปยังผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ จำนวน 63 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.3 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 57 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 90.47 ผู้วิจัยตรวจสอบและคัดลอกแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบเฉียง (Oblique Rotation) ด้วยวิธีโควาริมิน (Covarimin Rotation)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อข่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยประมวลแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ จากการประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi-Attribute Consensus Reaching) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อมูลในเชิงคุณภาพ และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าพิสัย (Range) และค่าสุดโต่ง จากนั้นนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไข แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ (Percentage)

3.2 การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.3 การวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.1.6 ผลการวิจัย

การเสนอผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 2 เสนอผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 3 เสนอผลการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 9 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.27$) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.26$) และการวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.23$)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ และองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบสามารถอธิบายวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง ได้ ร้อยละ 72.413 โดยเรียงลำดับตามค่า Eigenvalues จากมากไปหาน้อย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การกระจายอำนาจ 5) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร 6) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ และ 9) การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” ประกอบด้วยตัวแปร 16 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .635 - .908

2. องค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน” ประกอบด้วยตัวแปร 11 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .354 - .871

3. องค์ประกอบที่ 3 “การวางแผนกลยุทธ์” ประกอบด้วยตัวแปร 10 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .564 - .836

4. องค์ประกอบที่ 4 “การกระจายอำนาจ” ประกอบด้วยตัวแปร 12 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .381 - .815

5. องค์ประกอบที่ 5 “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร” ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .565 - .802

6. องค์ประกอบที่ 6 “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา” ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .516 - .804

7. องค์ประกอบที่ 7 “การทำงานเป็นทีม” ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .466 - .741

8. องค์ประกอบที่ 8 “การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ” ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .387 - .570

9. องค์ประกอบที่ 9 “การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง” ประกอบด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .357 - .663

ส่วนที่ 2 เสนอผลการวิเคราะห์การพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.1.1 จุดแข็ง

1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็น 4 ฝ่ายงาน สอดคล้องและครอบคลุมภารกิจหลักของสถานศึกษาตามที่ สอศ. กำหนด มีบุคลากรปฏิบัติงานตรงตามโครงสร้างที่กำหนด มีการสั่งการกำหนดขอบเขตและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตรงตามโครงสร้าง และมีกฎระเบียบรองรับสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร

2) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระบบปฏิบัติงานที่มีการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-Down) จึงมีความเป็นเอกภาพในการสั่งการ ส่งผลให้ระบบปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอนช่วยป้องกัน และควบคุมความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้ และระบบปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร มีความชัดเจนจึงเอื้อต่อการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย

ได้ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนระบบปฏิบัติงาน เพื่อเชื่อมโยงการทำงาน
ของฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา ก่อให้เกิดความรวดเร็วและทันเวลา

3) ด้านจำนวนบุคลากร (Staff)

บุคลากรสายบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวนเพียงพอ สัดส่วนครู/ผู้เรียน ในบางสาขามีความเพียงพอ จำนวน
บุคลากรในภาพรวมมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเจ้าหน้าที่สนับสนุนมี
จำนวนเพียงพอ

4) ด้านความสามารถของบุคลากร (Skill)

บุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสม มีความสามารถและความ
ถนัดหลายด้าน อีกทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน มี
มนุษยสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความสามารถในการจัดกิจกรรมบริการวิชาชีพผู้
ชุมชน และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในด้านความสามารถ ครูส่วนใหญ่มีความรู้ความ
สามารถตรงตามสาขาวิชาที่สอน มีศักยภาพในการจัดทำสื่อการเรียนการสอนและนวัตกรรมต่าง ๆ
มีความรับผิดชอบต่อการจัดการเรียนการสอนสูง มีผลงานด้านการสอนเป็นที่ประจักษ์ อีกทั้ง
ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ จึงสามารถถ่ายทอดทักษะวิชาชีพให้แก่ผู้เรียนได้มีความรู้
ความสามารถ ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และบุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ทันต่อ
การเปลี่ยนแปลงของระบบงานอย่างต่อเนื่อง

5) ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการ
กำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยจัดให้มีการประชุม
ร่วมกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาสถานศึกษา บุคลากรทุกฝ่ายมี
ส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ของสถานศึกษา มีการบริหาร
และดำเนินการสอดคล้องตามแผนและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดแผนระยะสั้น
ระยะกลาง ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง

6) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี
รูปแบบการบริหารแบบทำงานเป็นทีมกระจายอำนาจ ตามระบอบประชาธิปไตย โดยรับฟังความ
คิดเห็นของบุคลากร เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทั้ง
ภายในและภายนอกสถานศึกษา ใช้หลักการบริหารแบบ วางแผน (P) ปฏิบัติ (D) ติดตาม
ตรวจสอบ (C) ปรับปรุงพัฒนา (A) ตามระบบคุณภาพมาตรฐานการอาชีวศึกษา ที่เน้นการปรับปรุง

การดำเนินการอย่างต่อเนื่องโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการเน้นทั้งคนและงาน โดยคำนึงถึง ประสิทธิภาพของงานและบรรยากาศขององค์กร

7) ด้านวิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความชัดเจน บุคลากรส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรส่วนใหญ่ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษา และผู้บริหารกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นหลัก

1.1.2 จุดอ่อน

1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวส่งผลให้การสั่งการและปฏิบัติงานล่าช้า จึงปฏิบัติงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเป็นไปตามนโยบายส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นรูปแบบเดิม ๆ ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ขึ้น บางภาระงานตามโครงสร้างมีภาระงานน้อย ในขณะที่บางภาระงานตามโครงสร้างมีภาระงานมาก อีกทั้งบางภาระงานเกิดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน โครงสร้างที่กำหนดตามนโยบายของ สอศ. ไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่จัดสรรให้ และไม่สอดคล้องกับขนาดของสถานศึกษา และโครงสร้างใหม่ตามนโยบายของ สอศ. งานหลักสูตรขึ้นอยู่กับฝ่ายพัฒนาการศึกษา จึงไม่ตอบสนองต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควร

2) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

ระบบปฏิบัติงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นระบบราชการมีระเบียบขั้นตอนมากก่อให้เกิดความล่าช้าและขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของงานไม่มีคุณภาพ ระบบปฏิบัติงานเป็นระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้การให้ทุนให้โทษไม่ชัดเจน ก่อให้เกิดการแบ่งแยกเป็นกลุ่มภายในสถานศึกษา ขาดระบบสนับสนุนในด้านการจัดเก็บข้อมูล เนื่องจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ยังไม่ครบวงจร ส่งผลให้การปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล ไม่มีประสิทธิภาพ จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ระบบปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้ สาเหตุเกิดจากอัตราการลาออกของบุคลากร(อัตราจ้าง) มีสูงมาก และระบบปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับงานเร่งด่วน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับงานหลักคือการจัดการเรียนการสอน

3) ด้านจำนวนบุคลากร (Staff)

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขาดการวิเคราะห์เพื่อวางแผนอัตรากำลังคนในสถานศึกษา ส่งผลให้จำนวนผู้สอนหรือบุคลากรในบาง

สาขา บางหน่วยงาน มีไม่เพียงพอ ในขณะที่บางสาขา บางหน่วยงานก็มีมากเกินไป ส่งผลให้บุคลากรต้องแบกรับภาระงานที่มากเกินไปทำให้ผลการปฏิบัติงานขาดคุณภาพ นโยบายด้านการจำกัดอัตรากำลังคนและโครงการเกษียณก่อนกำหนดส่งผลให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรจึงต้องจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน อีกทั้งกระบวนการจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพส่งผลให้จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในบางสาขา บางฝ่ายงาน ไม่ตรงกับขอบข่ายงาน

4) ด้านความสามารถของบุคลากร (Skill)

บุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนและทั่วถึงในด้านภาษา ทักษะวิชาชีพ ความรู้เฉพาะสาขา วิธีการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยและการเขียนบทความเชิงวิชาการ ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงศักยภาพที่มีอยู่ บุคลากรบางส่วนเป็นลูกจ้างชั่วคราว ขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้ไม่นำความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งเมื่อได้รับการพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งแล้วก็จะลาออกจากสถานศึกษา ครูที่ได้รับการพัฒนาโดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงกับสาขาวิชาที่รับผิดชอบสอน และบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการเชื่อมโยงผลที่ได้จากการวิจัยไปในการปฏิบัติงาน และขาดความตระหนักในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาชุมชน

5) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์การ (Strategy)

ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภทของสถานศึกษา ภาระงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดมีมากเกินไป ส่งผลให้บางยุทธศาสตร์ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ครูและบุคลากรระดับปฏิบัติการยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาขาดการให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา จึงปฏิบัติงานตามความเคยชิน ไม่ได้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ อีกทั้งขาดกระบวนการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ อย่างเป็นรูปธรรม

6) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

รูปแบบการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้บริหาร ส่งผลให้การบริหารขาดความมั่นคงและยั่งยืน รูปแบบการบริหารที่เป็นอยู่ยังขาดการเชื่อมโยงงานทั้งระบบของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน ขาดการบริหารแบบ 360 องศา กล่าวคือขาดกระบวนการควบคุม ติดตามและประเมินผล

การปฏิบัติงาน และขาดการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนา รูปแบบ การบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการบริหารก่อนข้างตามสบายส่งผลต่อการ ประเมินคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และบุคลากรบางส่วนยัง ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา เนื่องจากขาดระบบการสื่อสารภายในสถานศึกษา อย่างทั่วถึง ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา

7) ด้านวิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขาด การประชาสัมพันธ์ถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต่างขาดความรู้ ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษา หรือมีวิสัยทัศน์และค่านิยมเชิงลบต่อการ ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดค่านิยมที่หลากหลายขึ้นในสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน ขาดการประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา บุคลากรบางส่วน ขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดี มีค่านิยมในการปฏิบัติงานตาม คำสั่ง จึงขาดทักษะในการตัดสินใจและขาดความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์และค่านิยมของ สถานศึกษาขาดเสถียรภาพมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของผู้บริหาร และขาดค่านิยมด้าน “ยึด งานเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน” “การยอมรับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการ ปฏิบัติงาน” และ “ความร่วมมือ ความสามัคคี”

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.2.1 โอกาส

1) ด้านการเมือง (Politics)

การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ก่อให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนาคน โดยจัด การศึกษาอย่างทั่วถึงและตลอดชีวิต อีกทั้งสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษามากขึ้น การเมืองและ นักการเมืองในระดับท้องถิ่นให้ความสำคัญ สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และมีสัมพันธภาพที่ดีกับ สถานศึกษา โดยเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาในการจัดการศึกษามากขึ้น นโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สนับสนุนการดำเนินการ ของสถานศึกษาในด้านการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร ชุมชน และสังคมและนโยบายด้านการสร้าง เครือข่ายระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันและส่งผลให้ทักษะทางวิชาชีพของผู้เรียนมีความสอดคล้องตรง กับความต้องการของสถานประกอบการ

2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

เศรษฐกิจของประเทศมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดการศึกษาของรัฐสูงขึ้น จึงเป็นเหตุให้การจัดการอาชีวศึกษามีความเป็นพลวัตสามารถ พัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจอย่างทันทั่วทั้งที่ ประเด็นทางด้านเศรษฐกิจ

ของประเทศถูกนำมาใช้เป็นหนึ่งเป้าหมายของการจัดการอาชีวศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนและสังคม การขยายตัวของเศรษฐกิจก่อให้เกิดสถานประกอบการจำนวนมาก และก่อให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น ซึ่งสถานประกอบการเหล่านั้นคือแหล่งเรียนรู้ฝึกประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนทักษะนอกห้องเรียนของผู้เรียนด้านวิชาชีพ อีกทั้งเพิ่มโอกาสในการมีงานทำและมีทางเลือกในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น การขยายตัวของเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นแบบใช้ความรู้เป็นฐานในการผลิตและดำเนินการ ดังนั้นความต้องการคนที่มีความรู้ในด้านการผลิตและการดำเนินการจึงมีมากขึ้น ส่งผลให้การจัดการอาชีวศึกษาสามารถดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบทั้งในระบบและนอกระบบ อีกทั้งสถานศึกษาตั้งอยู่ในเขตพัฒนาทางเศรษฐกิจของชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกจึงมีระบบการคมนาคมที่ดี อีกทั้งการเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการทำได้ง่ายขึ้น

3) ด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม (Social/Culture/Environment)

สังคมไทยปัจจุบันเป็นสังคมอุตสาหกรรมจึงมีความต้องการกำลังคนที่มีทักษะทางวิชาชีพมากขึ้น และสถานศึกษาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอุตสาหกรรม การผลิตผู้เรียนจึงเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการของสังคม อีกทั้งสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมบริการวิชาการและช่วยเหลือสังคมในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้สถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคมในการเป็นแหล่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ชุมชนและสถานประกอบการให้การสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาโดยรับผู้เรียนเข้าฝึกงาน เป็นแหล่งเรียนรู้และจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาให้แก่สถานศึกษา เฉพาะอย่างยิ่งในด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งพึงพอใจและให้การยอมรับต่อคุณภาพของผู้เรียนที่ไปฝึกงานหรือเข้าทำงาน ชุมชนบางชุมชนสนับสนุนให้เยาวชนได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และมีความต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมและชุมชน ส่งผลให้เกิดความต้องการเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรระยะสั้นด้านวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาก็นองตอบต่อความต้องการของสังคมและชุมชน โดยการจัดหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นให้แก่ประชาชนทั่วไป

4) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

การพัฒนาของเทคโนโลยีก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษามากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมทางการศึกษามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลให้การจัดการอาชีวศึกษาต้องมีการทบทวน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้งต้องให้ความสำคัญในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น เทคโนโลยียังช่วยให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนทันสมัยและส่งผลให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้า เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงมากขึ้น อีกทั้งช่วยให้รูปแบบการบริหารเป็นแบบการบริหารโดยใช้ฐานข้อมูลช่วยในการตัดสินใจมากขึ้น

1.2.2 อุปสรรค

1) ด้านการเมือง (Politics)

นโยบายด้านการเมืองที่ไม่มีเสถียรภาพ ผันผวน ส่งผลให้นโยบายด้านการจัดการศึกษาของประเทศขาดเสถียรภาพ อีกทั้งการจัดการอาชีวศึกษายังขาด พ.ร.บ. ที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดการอาชีวศึกษา นโยบายด้านการเมืองในภาคปฏิบัติไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาคน โดยจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายด้านการเมืองในภาคทฤษฎี นักการเมืองท้องถิ่นขาดความรู้และทักษะทางด้านการจัดการอาชีวศึกษา ให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลมากกว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเข้ามาแทรกแซงการและการเมืองไม่เปิดโอกาสให้ตัวแทนจากหน่วยงานด้านอาชีวศึกษาเข้าไปร่วมกิจกรรมทางการเมือง

2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจที่รวดเร็วมากส่งผลให้หลักสูตรของอาชีวศึกษาพัฒนาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นเหตุให้แรงงานคีย์ฝีมือเข้าสู่ตลาดแรงงานกระทบต่อคุณภาพของภาคการผลิตและจำนวนผู้เรียนด้านอาชีวศึกษาลดลง เศรษฐกิจที่ผันผวนตลอดเวลาโดยเฉพาะในช่วงชะงักงันของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาลดลง ทำให้ยากต่อการวางแผนการจัดการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ในช่วงชะงักงันของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้ปกครองไม่สามารถแบกรับภาระในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อได้ทำให้จำนวนผู้เรียนลดลง และในช่วงชะงักงันของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหันมาจัดหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพระยะสั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันกันเองของสถานศึกษา

3) ด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม (Social/Culture/Environment)

ชุมชนบางแห่งยังไม่สนับสนุนเอาใจใส่บุตรหลานในด้านการศึกษาเท่าที่ควร อีกทั้งมีค่านิยมแบบวัตถุนิยม ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเยาวชนในด้านลบทำให้การจัดการศึกษาทำได้ยากลำบากขึ้น ชุมชนบางแห่งมีรายได้ต่ำจึงไม่สามารถส่งบุตรหลานเข้ารับการการศึกษาได้ สังคมอุตสาหกรรมส่งผลให้เกิดมลภาวะต่อชุมชนและสถานศึกษา การขยายตัวของชุมชนและสังคมแบบไม่มีการวางแผน ส่งผลให้สถานศึกษาปรับตัวต่อสังคมและชุมชนไม่ทัน ชุมชนยังขาดความเข้าใจ ขาดการบูรณาการ การสร้างเครือข่าย และการสร้างความร่วมมือร่วมกันระหว่างสังคม ชุมชน วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม สถานประกอบการ และสถานศึกษา ในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยีบางประเภทส่งผลด้านลบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้เรียน บางสถานศึกษายังไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษาเพียงบางภาระงานยังไม่ครอบคลุมทุกงานของ

สถานศึกษา เนื่องจากขาดการวางแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บางสถานศึกษาขาดศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการใช้เทคโนโลยีผิดประเภท

2. ผลการวิเคราะห์เพื่อจัดวางทิศทางองค์การของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผลการวิเคราะห์เพื่อจัดวางทิศทางองค์การของแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพปรากฏผลดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

“สถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน ที่มุ่งให้ บริการจัดการศึกษาสายอาชีพทุกระดับ ตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต โดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ ดำเนินการอย่างมีระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้วยการกำหนดทิศทางเป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างเครือข่าย อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นที่พึงพิงและเป็นที่ยอมรับจากสถานประกอบการ ชุมชน และสังคม ในด้านเทคโนโลยีและทักษะวิชาชีพที่มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล ภายใน 5 ปีข้างหน้า”

2.2 พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ใน 5 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 5 พันธกิจ คือ 1) ดำเนินการให้ บริการการศึกษาสายอาชีพในระดับต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งถึงและตลอดชีวิต แก่นักเรียนนักศึกษา และประชาชนทั่วไป ให้มีความรู้ ในเชิงวิชาการ มีความสามารถทางทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และสังคม 2) ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร หลักสูตร วิธีการจัดการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อม ให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมสำหรับการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และแหล่งฝึกทักษะวิชาชีพของชุมชน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ 3) นำระบบการบริหาร คุณภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบเดิม ๆ ไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ 4) สร้างเครือข่ายและส่งเสริมให้บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และ 5) ให้บริการแก่ชุมชนในด้านวิชาการและวิชาชีพ และร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.3 เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ใน 5 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 8 เป้าหมาย คือ 1) เพื่อให้ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต ทัศนคติที่ดี คิดเป็น

แก้ไขปัญหาคือ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะพื้นฐานในการทำงานและประกอบอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และสังคม 2) เพื่อให้ผู้จบการศึกษามีงานทำ และเข้าศึกษาต่อได้ในระดับที่สูงขึ้น อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อประเทศชาติ 3) เพื่อให้สถานประกอบการเชื่อมั่นว่ามีบุคลากรที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ สอดคล้องกับความต้องการและเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สถานประกอบการ 4) เพื่อให้ชุมชนได้รับบริการทางการศึกษาสายอาชีพและบริการวิชาการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทัวถึง คนในชุมชนมีอาชีพ มีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 5) เพื่อให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมคุณภาพเกิดขึ้น และนำไปสู่ระบบคุณภาพที่ยั่งยืนของสถานศึกษา 6) เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาร่วมกันระหว่างสถานประกอบการ ชุมชน และสถานศึกษา 7) เพื่อให้ชุมชนเกิดความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และร่วมกับสถานศึกษาในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาท้องถิ่น และ 8) เพื่อให้สังคมและประเทศชาติมีเสถียรภาพ มีคุณภาพ และมีความสุขอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์การที่กำลังเผชิญอยู่ และนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในส่วนที่ 1 มาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ 4 ประเภท สามารถสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ 4 ประเภท ดังนี้

3.1 กลยุทธ์สร้างความเติบโต ประกอบไปด้วย 9 กลยุทธ์ย่อย คือ 1) ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาของสถานศึกษาที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการหลักสูตรของสถานศึกษาที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน 3) ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 4) ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ในสถานประกอบการและชุมชนอย่างต่อเนื่อง 5) ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิจารณญาณของตนเอง โดยมอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ 6) ส่งเสริมให้บุคลากรได้จัดกิจกรรมบริการวิชาการและวิชาชีพให้แก่ชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง 7) พัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 8) รมรงค์ให้มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจและวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และ 9) ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิธีการทำงานในหน้าที่งานของตนเอง

3.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ประกอบไปด้วย 7 กลยุทธ์ย่อย คือ 1)

ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ จุดประกายความคิด ให้ข้อมูลข่าวสาร แก่บุคลากร ถึงวิธีการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารต้องพูดถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3) กำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน 4) แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและคณะกรรมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 5) ดำเนินงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวทางปฏิบัติงาน 6) ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็น และประสานงาน โดยจัดให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ และ 7) จัดให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียน การสอน

3.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น ประกอบไปด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย คือ 1) ผู้บริหาร

กระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบางอย่างเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ 3) ปรับปรุงระบบการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ และการประสานงาน ภายในสถานศึกษาให้ เป็นไปอย่างทั่วถึงโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4) เร่งรัดให้ผู้สอนจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้คิด วิเคราะห์ และปฏิบัติ ใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย จัดเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา จัดโครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษา และนำผลการประเมินไปปรับปรุงวิธีการสอนเพื่อสร้างความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และ 5) ปรับปรุงวิธีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาอย่างทั่วถึง

3.4 กลยุทธ์ตัดทอน ประกอบไปด้วย 10 กลยุทธ์ย่อย คือ 1) ลด

กระบวนการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาแบบเดิมที่ล่าช้า โดยคณะกรรมการพิจารณาเงินกองทุนการศึกษาของสถานศึกษาต้องทบทวน และปรับปรุงกระบวนการพิจารณาเงินกองทุนเพื่อการศึกษาใหม่ให้ทั่วถึงและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น 2) ตัดการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาโดยคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณของสถานศึกษาต้องทบทวน และปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 3) ลดการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวที่ไม่ตรงกับสายงานหรือสาขาวิชาที่รับผิดชอบ โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบงานบุคลากรต้องทบทวนแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 4) เปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลแบบเดิม ไปเป็นระบบการบริหารงานบุคคลแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยผู้บริหาร

ต้องทบทวนแนวทางการบริหารงานบุคคลใหม่ ให้ความสนใจผลงานของบุคลากร ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย สร้างสัมพันธภาพที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสร้างแนวทางให้บุคลากรทุกระดับได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและเท่าเทียม

5) เปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม ไปเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจัดผลตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับความอดสาหัสของบุคลากร เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น 6) เปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้รักการแสวงหาความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้จากฝ่ายงานอื่น ๆ อ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ และศึกษาดูงานนอกสถานที่ 7) เปลี่ยนทัศนคติของครูให้เห็นความสำคัญของการทำงานวิจัย การเขียนบทความวิชาการ หรือตำราวิชาการ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ 8) เปลี่ยนแนวทางการบริหารภายในสถานศึกษาให้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วมกันในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 9) เปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมที่มีสถานศึกษารับผิดชอบเพียงลำพัง เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบการสร้างเครือข่ายให้ผู้ปกครองสถานประกอบการและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น และ 10) เปลี่ยนระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศแบบเดิมที่นำระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศมาใช้เฉพาะงานบางส่วน ให้เป็นระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ครบวงจร โดยจัดให้มีกระบวนการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน และมีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาในรูปแบบของ แผนภูมิ สถิติ ตาราง เอกสาร พร้อมทั้งเผยแพร่ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบันเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผู้วิจัยได้จัดการประชุมอภิปรายแบบ MACR (Multi-Attribute Consensus Reaching) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีผลงานด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษาและการบริหารจัดการคุณภาพ จำนวน 9 ท่าน (ภาคผนวก ข) ได้ตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ที่ผู้วิจัยได้ยกร่างขึ้น โดยการประชุมอภิปราย (MACR) จัดขึ้นเมื่อวันศุกร์ที่ 14 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2550 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมวิชาการ (ค 234) ชั้น 2 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันต่อภาพรวมและแต่ละรายการประเมิน ของร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ส่วนที่ 3 เสนอผลการประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ มีความคิดเห็นในภาพรวมว่า แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับ 1 คือ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.22$) อันดับ 2 คือ มาตรฐานด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.05$) อันดับ 3 คือ มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม ($\bar{X} = 4.01$) และ อันดับ 4 คือ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 3.86$)

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย “แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง” จะแบ่งการอภิปรายออกเป็น 3 ตอน คือ 1) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 2) องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง และ 3) แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง โดยแต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและครูเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพที่มีต่อสถานศึกษา การที่ผู้บริหารและครูเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมคุณภาพที่มีต่อสถานศึกษา เพราะวัฒนธรรมเป็นศูนย์กลางของการเคลื่อนไหวเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (Atkinson and Crouch อ้างใน Freed et. al. 1998 : 50) การที่องค์กรมีวัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็งจะนำไปสู่ระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สูงขึ้น บุคลากรจะรู้ว่าควรปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้สูญเสียเวลาน้อยที่สุดและตัดสินใจปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดเพื่อผลิตที่เพิ่มขึ้น (Deal and Kenedy อ้างใน Freed et. al. 1998 : 52) ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่า ความน่าเชื่อถือให้แก่สถาบัน (Robert . 2007 : 11) รวมถึงสนับสนุนให้กระบวนการจัดการระบบคุณภาพดำรงอยู่อย่างยั่งยืน (Stig . 2007 : 4-5) อีกทั้งวัฒนธรรมคุณภาพยังส่งผลให้เกิดความ

เชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจของบุคลากรกับความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ยังปรับเปลี่ยนมุมมองของบุคลากรจากเดิมที่มองว่าเป็นเพียง “งาน” เป็น “มุ่งพัฒนางาน” (Vertex Customer Management. 2005 : 1) วัฒนธรรมคุณภาพยังเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างระหว่างการบริหารคุณภาพกับการบริหารงานขององค์กร และยังช่วยให้ระบบการบริหารคุณภาพขององค์กรเป็นมืออาชีพมากขึ้นอีกด้วย (Cruickshank . 2007 : Abstract) และผลของการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hartini et. al. (2007: 451 – 469) ที่พบว่า วัฒนธรรมคุณภาพ เป็น 1 ใน 7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในกระบวนการปรับเปลี่ยนเชิงธุรกิจ (Business process reengineering) ของการศึกษาระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ Morris et. al. (1999: 112 – 132) ยังพบว่าวัฒนธรรมคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ และผลการวิจัยของ Milé and Damien (2007: 141 – 163) ก็ยืนยันว่าบริษัทที่ได้รับการรับรอง ISO 9000 จำนวน 1,500 แห่ง ได้ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมคุณภาพ โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กร

ตอนที่ 2 องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน การวางแผนกลยุทธ์ การกระจายอำนาจ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา การทำงานเป็นทีม การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ และการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในการอภิปรายผลการวิจัยในตอนต้นที่ 2 นี้ ผู้วิจัยจะแบ่งการอภิปรายเป็นรายองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ 1 “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” เป็นองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues มากเป็นอันดับที่ 1 สืบเนื่องจากผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการบริหารงานคุณภาพให้ชัดเจน สื่อสารและยืนยันถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายนั้นไปยังทุกคนในองค์กรอย่างชัดเจน สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในองค์กรได้นำแนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยสนับสนุนการนำนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานคุณภาพ และจัดให้มีระบบการรับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพต่อไป ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ David (1998: 250 – 259) ที่พบว่าความสำเร็จในการปฏิรูปโรงเรียนเกิดจากการที่ผู้นำของสถานศึกษา ต้องเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทำงานอย่างมีพลัง เป็นแบบอย่างที่ดี จูงใจครูด้วยวิธีการใหม่ ๆ มุ่งมั่นถึงเป้าหมาย และสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมโดยการมอบหมายความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์ และผลการวิจัยของ

Klara and Rickard (2006: 42 – 59) ก็ยืนยันว่าการจัดการระบบคุณภาพแบบยั่งยืนนั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต้องมีแรงขับเคลื่อนที่เข้มแข็งในการนำระบบการจัดการคุณภาพมาใช้ นอกจากนี้ในมุมมองของ Freed et al. (1998 : 63) เกี่ยวกับหลักการคุณภาพก็เน้นย้ำว่า ผู้นำต้องสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพ และต้องสนับสนุนวัฒนธรรมคุณภาพ ดังนั้นหากผู้บริหารปราศจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็งก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไปสู่คุณภาพได้ (Legends อ้างใน Freed . 1998 : 7)

2) ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่ 2 “การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน” เป็นองค์ประกอบ ที่มีค่า Eigen values มากเป็นอันดับที่ 2 สืบเนื่องจากการดำเนินงานที่ถูกต้องและจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารงานนั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ได้จากข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน (สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2550) อีกทั้งในการบริหารงานถ้าจะไปได้ด้วยดีต้องบริหารจัดการโดยข้อเท็จจริง เพราะจะทำให้เราตัดสินใจอะไรได้ถูกต้องและดี (อัสนีญา สุวรรณศิริกุล . 2547) และการตัดสินใจทุกอย่างจะต้องทำอย่างมีหลักการ (Scientific Approach) และเหตุผล (Logic) (ทัศนีย์ โพธิ์สรณ์ . 2550) หลักเบื้องการใช้ความรู้สึก เพราะความรู้สึกของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน อาจนำไปสู่ความขัดแย้งกันได้ ดังนั้นการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงยังเป็นเครื่องมือในการลดข้อขัดแย้งได้ นอกจากนี้การจัดการโดยข้อเท็จจริง (management by facts) ยังเป็นหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพ (จิฑุรีย์ สิมะโชคดี อ้างใน ทัศนีย์ โพธิ์สรณ์ . 2550) ในการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ได้จากข้อมูลที่ต้องการและมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบที่กล่าวถึงเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงนั้นก็คือระบบสารสนเทศ สารสนเทศยังเป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน (ฉันทนา มนต์วิเศษ. 2543: 13-14) ใครมีสารสนเทศอยู่ในมือมากกว่า ผู้นั้นย่อมได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน (สุพล พรหมมาพันธุ์ . 2550 : 1) อีกทั้งสารสนเทศยังมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ก่อให้เกิดการวางแผนการดำเนินการระยะยาวมากขึ้น ทั้งยังทำให้วิธีการตัดสินใจ หรือเลือกทางเลือกได้ละเอียดขึ้น (วรรณศิริ ชูระชน. 2550) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mjema et. al. (2005: 364 – 374) ที่พบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารคุณภาพนั้นจะก่อให้เกิดการเพิ่มความตระหนักต่อคุณภาพ เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้า และลดต้นทุนการบริหารคุณภาพและผลงานวิจัยของ Johan and Oivind (1991: Abstract) พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นต่อความสำเร็จด้านคุณภาพของอุตสาหกรรมการบินเป็นอย่างมาก

3) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ “การวางแผนกลยุทธ์” เป็นองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues มากเป็นอันดับที่ 3 เนื่องด้วยการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรมีการเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตมีความ

เข้าใจทิศทางขององค์กรได้ตรงกัน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง อีกทั้งความพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพนั้นต้องมีการวางแผนระยะยาวให้แก่คนในองค์กร (Freed et. al. 1998 : 35) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่นาคต และสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ (พวงรัตน์ เกสรแพทย์. 2543 : 13-14) อีกทั้งการวางแผนกลยุทธ์อาจจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร เพราะการวางแผนกลยุทธ์มีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542 : 7-9) ช่วยให้้องค์กรรู้ว่า องค์กรต้องการเห็น ต้องการเป็นอย่างไร โดยกำหนดไว้ในลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2550 : 4) องค์กรที่พัฒนาวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนจะส่งผลให้้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว (ผลิน ภูเจริญ. 2550) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mohamed Zairi (1999: 74 – 79) ที่พบว่า มุมมองหนึ่งของความสำเร็จของธุรกิจในบริบทสมัยใหม่ คือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีแนวทางที่สมดุลสำหรับอนาคตเช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Morris Abraham et. al. (1999: 112 – 132) ที่พบว่าวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ ในการนำระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในบริษัท และงานวิจัยของ Amrik S. Sohal (1998: 920 – 930) ก็พบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัทเหล่านี้มีศักยภาพในการแข่งขันระดับนานาชาติคือ การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจในระยะยาว

4) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบที่ “การกระจายอำนาจ” เป็นองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues มากเป็นอันดับที่ 4 สืบเนื่องจากการนำแนวคิดการบริหารแบบกระจายอำนาจมาใช้ใน องค์กร นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เกิดความ ยึดหยุ่นต่อการทำงานและสอดคล้องต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมแล้ว ยังเป็นการ ส่งเสริมความสามารถ (Capacity-Building) ให้แก่บุคลากรให้เกิดการพึ่งตนเองและเป็นการพัฒนาที่ ยังยืนต่อไปอีกด้วย (UNESCO . 1985 : 9-11) นอกจากนั้นแล้วการกระจายอำนาจยังช่วยลดภาระ งาน ลดขั้นตอนในการบริหาร ขณะเดียวกันเป็นการเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่าง หน่วยงาน สามารถตอบสนองความต้องการได้ทันต่อเหตุการณ์และความเร่งด่วนมากยิ่งขึ้น และ ช่วยเหลือคนที่อยู่ในระบบได้ขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น (ธีระ รุญเจริญ . 2545 : 47) สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Paul and Paul (2007: 254 – 261) ที่พบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมี พฤติกรรมองค์กรที่สำคัญในด้านความเป็นเจ้าของ และมีค่านิยมด้านความร่วมมือ เช่นเดียวกับ ผลการวิจัยของ Stanley et. al. (2004: 346 – 360) ที่พบว่าการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรนั้น ผู้บริหารจะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยสถานที่ทำงานต้องมีความ ยึดหยุ่น และสร้างวัฒนธรรมแห่งการมอบอำนาจ เพราะวัฒนธรรมแห่งการมอบอำนาจจะเป็น

รากฐานที่ยืนยันถึงความเป็นเจ้าของ และสมรรถนะของบุคลากร James and Betty (2002: 110 – 119) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อ การมอบอำนาจ : คุณภาพแห่งคุณภาพ ได้พบว่า การมอบอำนาจแสดงถึงปรัชญา ทักษะคิด และวิธีคิด ซึ่งสนับสนุนกระบวนการคุณภาพ และการพัฒนาของกระบวนการบริหารคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจ นอกจากนี้ Terry et. al. (2002: 374 – 387) ยังได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นประเด็นท้าทายในการนำระบบการจัดการคุณภาพไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ คือการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และผลงานวิจัยของ Morris Abraham et. al. (1999: 112 – 132) ก็พบในแนวทางเดียวกันคือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้คือการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และการสื่อสาร

5) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบที่ 5 “การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร” เป็นองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues มากเป็นอันดับที่ 5 สืบเนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ โดยบุคลากรต้องมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้ นอกจากนั้นการพัฒนาฝึกอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่ทันสมัย จะช่วยให้การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพในองค์กรก้าวหน้า และการจัดผลตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากร จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเกิดแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพในทางบวก (Freed et. al. 1998 : 120) อีกทั้งทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้างกำลังอำนาจในการพัฒนาองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันขององค์กร (บุญคณี ปลั่งศิริ, 2550 : 1) โลกในอนาคตจะเป็นยุคสมัยของเทคโนโลยีอย่างสมบูรณ์ สังคมใหม่จะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ คนที่มีคุณภาพในอนาคตจะต้องเป็นคนใฝ่รู้ และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (UNESCO อ้างใน พลทธิ ศรีบรรณพิทักษ์, 2546 : 13) ดังนั้นครูควรจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักค้นคว้าหาความรู้ที่จะช่วยแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการสอนของตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แหล่งความรู้ในห้องสมุด ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งความรู้สากลจากอินเทอร์เน็ตในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ผลการวิจัย เอกวิวัฒน์ (2546: 130-148) ที่พบว่า คุณลักษณะในการทำงานที่กระตุ้นแบบปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานจนถึงปัจจุบันคือ มีความใฝ่รู้ และศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ มีความต้องการที่จะเรียนหนังสือให้สูง ๆ และนอกจากนี้ยังอาศัยการศึกษาหาความรู้ให้ตนเองจากการอ่านหนังสือ การเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้ตนเอง และมักจะแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนกับทุกคน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานของตนเอง และผลการวิจัยของวิเชียร หล่อฉัตรนพคุณ (2546: 114-117) ยังพบว่าพนักงานมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของตนเอง และจากการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงานมาปรับใช้ในงาน เรียนรู้โดยใช้วิธีซักถามผู้รู้เกี่ยวกับงานที่ทำ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือพิมพ์

วิทย์ โทททัศน์ และสื่อสารมวลชนอื่น ๆ ขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการในเรื่องงานที่ปฏิบัติ เรียนรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ ติดตามการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ และสังเกตการปฏิบัติงานของคนอื่นที่มีความสามารถมากกว่า

6) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ “การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา” เป็นองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues มากเป็นอันดับที่ 6 สืบเนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งบ่งบอกว่า บุคคลได้หล่อหลอมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องในกิจการต่าง ๆ ขององค์การมากน้อยเพียงไร รวมทั้งไม่ยากที่จะจากองค์การไป ความผูกพันยังเป็นแก่นสำคัญของโครงสร้างองค์การ เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนความเข้าใจระหว่างองค์การกับสมาชิก อีกทั้งสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การก็จะปฏิบัติงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (Decotis and Summers . 1987 : 467) สอดคล้องกับงานวิจัยของ George (1999: 231 – 237) ที่พบว่า ความผูกพันเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จของโปรแกรมการจัดการคุณภาพภาคปฏิบัติ ดังนั้นการจูงใจให้พนักงานพอใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไป จึงควรใช้กลยุทธ์ 1) เพิ่มความสำคัญต่องาน (Enrich job) ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น ถ้าได้รับโอกาสให้มีอำนาจในการกำกับดูแลและเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเอง 2) กำหนดให้ผลประโยชน์ของพนักงานสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์การ เป็นเรื่องธรรมดาที่พนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การตราบที่ ทั้งสองฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน 3) ใช้วิธีคัดเลือกบรรจุบุคลากรใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์การ เพราะการที่ค่านิยมองค์การใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจุมากเพียงไร ยิ่งทำให้พนักงานใหม่ที่ได้มีความผูกพันต่อองค์การมากเพียงนั้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550) อีกทั้งผลการวิจัยของ Lillian et. al. (2000: 714 – 729) ยังพบว่า ความต้องการการก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงงานภายใต้แนวคิดการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Darwish (2000: 6 – 24) ที่พบว่าผู้ที่มีพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำในระดับมาก จะมีความผูกพันต่อองค์การมาก อีกทั้งยังมีความพึงพอใจต่องานในระดับมาก และผลการปฏิบัติงานก็อยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน

7) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ “การทำงานเป็นทีม” เป็นองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues มากเป็นอันดับที่ 7 สืบเนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การมีการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สื่อสารกันอย่างอิสระ จะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยทุกคนร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกนั้น จะช่วยให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้สึกยอมรับกับการตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้สึกผูกพันกับทีมมากจนไม่ยอมให้ทีมประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้สมาชิกในองค์การจะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญทั้งต่อสมาชิกของทีมและต่อองค์การ (Quick . 1992 : 13-14) นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมจะสามารถนำความรู้ความสามารถของ

สมาชิกแต่ละคนมารวมกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Robbins. 1996 : 349) และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพยังก่อให้เกิดทักษะที่สำคัญของทีมงานคือ 1) ทักษะทางการสื่อสาร 2) ทักษะในการรักษาผลประโยชน์ 3) ทักษะในการคิดวิเคราะห์ 4) ทักษะในการระดมสมอง 5) ทักษะการสร้างความร่วมมือ 6) ทักษะการแก้ปัญหา 7) ทักษะภาวะผู้นำ และ 8) ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง (David. 2005) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จรียา ชื่นศิริมงคล (2547: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทางการพยาบาล หลังจากเข้ารับการอบรมในโปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้น เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Dotun and Dennis (2001: 49 – 56) ที่พบว่า บริษัทที่มีระดับการทำงานเป็นทีมต่ำจะไม่ประสบความสำเร็จในด้านการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า อีกทั้ง David (1998: 250 – 259) ได้ศึกษาพบว่าความสำเร็จในการปฏิรูปโรงเรียนเกิดจากกระบวนการที่สนใจซึ่งไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมเดิม ๆ นักการศึกษาต้องคิดให้แตกต่างจากเดิมเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายนั้นจะเกิดจากการแบ่งปันค่านิยม และความเชื่อร่วมกัน การเชื่อมโยงถึงกันอย่างหลากหลาย และการทำงานเป็นทีม และงานวิจัยของ Castka et. al. (2003: 149 – 170) ยังพบว่าการทำงานเป็นทีมมีใช้เพียงแต่พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเท่านั้น แต่ยังไม่ช่วยเสริมแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องของทีมงานอีกด้วย

8) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ 8 “การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ” เป็นองค์ประกอบที่มีค่า Eigen values มากเป็นอันดับที่ 8 สืบเนื่องจากแนวคิดที่ว่าองค์การยุคนี้เป็น “องค์การระบบเปิด” การที่องค์การจะอยู่ได้นั้นองค์การต้องสร้างความพึงพอใจในสินค้า หรือบริการ เมื่อลูกค้าพึงพอใจเขาก็จะกลับมาซื้อสินค้าและบริการ องค์การก็อยู่ได้ (สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. 2550) ดังนั้นการปรับปรุงใด ๆ ก็ตามจะไม่มีคุณค่าเลย หากมันไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า (Kume . 1995 : 3-4) ฉะนั้นองค์การจึงควรเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะได้ดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และมุ่งมั่นทำให้ได้เกินความคาดหวังของลูกค้า (บรรจง จันทรมาศ . 2544 : 30) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Klara and Rickard (2006: 42 – 59) ที่พบว่าค่านิยมพื้นฐาน 1 ใน 5 ประการที่ถูกนำมาปฏิบัติเพื่อให้การจัดการระบบคุณภาพเป็นไปอย่างยั่งยืน คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Dotun and Dennis (2001: 49 – 56) ที่พบว่า การให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นมุมมองที่สำคัญสำหรับการบริหารคุณภาพ และ Dotun and Dennis (1999: 633-650) ยังพบอีกว่า การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เป็นองค์ประกอบ 1 ใน 7 องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งยุโรป (European Universities Association : EUA) (2003 . 13-27) ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student Centered) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์การ ซึ่ง นวลจิตต์ เชาว์กิริติพงศ์ และคณะ (2550 : 1) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวว่า แก่นแท้ของการเรียนคือการเรียนรู้ของผู้เรียน

ต้องเปลี่ยนจากการยี่ควิชาเป็นตัวตั้ง มาเป็นยี่คนมนุษย์หรือผู้เรียนเป็นตัวตั้ง หรือที่เรียกว่า ผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูต้องคำนึงถึงหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ ถ้าคุณครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตามความชอบ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนโดยยึด Learning Style ของเด็กแต่ละคน นักเรียนได้แสดงบทบาทในการเรียนรู้เอง คุณครูเป็นเพียงผู้คอยจัดสถานการณ์และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ นักเรียนก็จะเรียนรู้อย่างมีความสุข และได้พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ได้ถึงขีดสุด (สมใจ เอื้อรุ่งเรือง. 2550 : 2)

9) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ 9 “การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง” เป็นองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalues มากเป็นอันดับที่ 9 สืบเนื่องจาก องค์การจะต้องเผชิญกับการแข่งขันทุกวันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากองค์การใดไม่สามารถแข่งขันได้ องค์การนั้นก็จะต้องออกไปในที่สุด ด้วยความจำเป็นดังกล่าวองค์การจึงต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยการมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (สรรเพชญ พันธ์ดี. 2549 : 348) สำหรับการจัดการศึกษานั้น เป้าหมายสำคัญของการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนและเป็นที่พึงพอใจต่อชุมชนและสังคม ดังนั้นการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย บุคลากรต้องทำงานตามพันธกิจซึ่งจะมีแผนปฏิบัติที่ชัดเจน มีการปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบและประเมินผล และนำผลที่ประเมินมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2005) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Milé and Damien (2007: 141 – 163) ที่พบว่าบริษัทที่ได้รับรางวัลรับรอง ISO 9000 มีการขับเคลื่อนองค์การด้วยวิธีการเชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ธุรกิจได้รับผลกำไร อีกทั้งส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์การ Peter and Ross (2003: 272 – 282) พบว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดประโยชน์มากมายต่อสถานประกอบการ ในการปรับปรุงและปรับตัวในด้านวิธีการผลิตสินค้า อีกทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องยังเป็นเสาหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้แบบองค์รวม Charles et. al. (2002: 284 – 292) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพบว่า กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องควรได้รับการพัฒนาโดยการยี่รูปแบบกระบวนการแก้ปัญหา สมาชิกในองค์การควร ได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงกระบวนการแก้ปัญหา และเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการคุณภาพ อีกทั้ง Milé Terziovski (2002: 5 – 14) พบว่า ยุทธศาสตร์ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า และการเพิ่มผลผลิตของบริษัท ควรมีการดำเนินการจากล่างขึ้นบน (bottom-up continuous improvement strategy)

องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 9 องค์ประกอบ ที่ค้นพบจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น สอดคล้องกับ

แนวคิดของสมาคมมหาวิทยาลัยแห่งยุโรป (European Universities Association : EUA) (2003 : 13-27) Cameron et. al. (1994 : 12-35) Freed et. al. (1998 : 6-7) Louise Davison (2007 : Abstract) Koul (2007 : 184-185) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 53-55) และเก็จนกเอื้อวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำมาใช้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 3 แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก

ผลการวิจัยพบว่าแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ประกอบไปด้วย 1) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก 2) วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ 3) พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ 4) เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ และ 5) กลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์สร้างความเติบโต ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 9 กลยุทธ์ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 7 กลยุทธ์ กลยุทธ์พลิกฟื้น ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ และ กลยุทธ์ตัดทอน ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อย 10 กลยุทธ์ ในการอภิปรายผลการวิจัยตอนที่ 3 นี้ จะแบ่งการอภิปรายออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ หากสถานศึกษาต้องการมีวัฒนธรรมที่ดีควรมีการสร้างขึ้น (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548 : 31) โดยเริ่มจากการสร้างภาพอนาคตที่เราต้องการเห็นองค์การของเราเป็นอย่างไร การที่องค์กรจะเป็นเช่นนั้นได้ต้องดำเนินการอย่างไร ต้องปฏิบัติอย่างไร พร้อมทั้งระบุพฤติกรรมที่จะส่งเสริมให้องค์การดำเนินไปตามภาพอนาคต (พราหม์ ศรีปาลวิทย์ . 2549 : 93-96) สอดคล้องกับแนวคิดของBunill and Ledolter (1999 : 62) Sadri and Lees (2001: Abstract) ที่กล่าวว่าการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพนั้นต้องมีรากฐานมาจากความต้องการการมีส่วนร่วม ต้องมีการวางแผนเพื่อสร้างปรัชญาและพัฒนาระบบการบริหารใหม่ๆ การวางแผนกลยุทธ์ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพภายในองค์กรประสบความสำเร็จ (European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27) อีกทั้งต้องมีการเชื่อมโยงวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นเข้ากับเป้าหมายขององค์กร (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548 : 31) แนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2549) นำเสนอในแนวทางเดียวกันว่า วัฒนธรรมคุณภาพ ต้องเกิดจากกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายและแผนงานร่วมกันภายในองค์กร และ Eric (2007) ก็ย้ำให้เห็นว่าองค์กรจะเกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นได้ ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดยุทธศาสตร์โดยทีมขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของ

องค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมขององค์การไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพนั้น ต้องมีความชัดเจน (Freed et. al. 1998: 35) เพราะการขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะเป็นสาเหตุที่ทำให้การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพล้มเหลว (David. 2005 : 29) ที่สำคัญการวางแผนกลยุทธ์ ยังช่วยให้องค์การอยู่รอดในระยะยาว โดยการมองไปข้างหน้ามองในอนาคตได้อย่างถูกต้อง (เสนาะ ตีเขาวี. 2543 : 99) อีกทั้งการวางแผนกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์การและสมาชิกในองค์การ มีความเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความเข้าใจทิศทางขององค์การได้ตรงกัน (ธนชัย ขมจินดา. 2545 : 35-38, พักตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542 : 7-9) เพราะการที่องค์การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีแนวทางที่สมดุลสำหรับอนาคต และมีกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการในภาพรวมขององค์การ จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ (Mohamed Zairi. 1999: 74 – 79) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Morris Abraham et. al. (1999: 112 – 132) ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำวัฒนธรรมคุณภาพมาใช้คือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การ

2. ความสำคัญของกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ผลจากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์สร้างความเติบโต ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 9 กลยุทธ์ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 7 กลยุทธ์ กลยุทธ์พลิกฟื้น ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ และ กลยุทธ์ตัดทอน ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 10 กลยุทธ์ ในกลยุทธ์แต่ละประเภทสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ขององค์การที่องค์การได้เปรียบมากที่สุด กล่าวคือภายในขององค์การมีจุดแข็ง และยังมีโอกาสจากภายนอกสนับสนุน ซึ่งอาจจะเรียกว่า “ภายนอกเอื้อและภายในเด่น” ดังนั้นองค์การจึงควรกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์การ การใช้กลยุทธ์สร้างความเติบโตสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก นั้น สืบเนื่องจากจุดแข็งของสถานศึกษาคือ บุคลากรในสถานศึกษามีวุฒิการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ ในการจัดการเรียนการสอน มีการจัดกิจกรรมบริการวิชาชีพสู่ชุมชน และมีการนำหลักการบริหารคุณภาพมาใช้ ส่วนโอกาสจากภายนอกที่สนับสนุนสถานศึกษาคือ สังคมไทยมีการพัฒนา ขยายตัว ทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคเศรษฐกิจ สถานประกอบการมีความต้องการแรงงานที่ และสังคมให้การยอมรับ สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความเติบโตให้แก่สถานศึกษา จึงต้องให้ตัวแทนจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เนื่องจากวัฒนธรรมคุณภาพจะเกิดขึ้นจากกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายและแผนงานร่วมกัน โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (วิจารณ์ พานิช. 2549) เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเข้ามามีส่วน

ร่วม ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา (เก็จนก เอื้องวงศ์. 2547 : บทคัดย่อ) ทั้งนี้การจัดการศึกษาจะตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ จะต้องเกิดจากการทำงานร่วมกันของบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 53-55) และภายในสถานศึกษาก็ต้องส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพภายใน เพราะระบบการประกันคุณภาพภายใน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในสถานศึกษา (European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27) วัฒนธรรมคุณภาพจะเกิดขึ้นได้นั้นบุคลากรในสถานศึกษา ต้องมีการแบ่งปันระหว่างกันในงานด้านคุณภาพ (Seymour อ้างถึงใน Cameron et. al. 1994 : 9) และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์ที่จะรับผิดชอบคิดค้นแสวงหาวิธีการต่าง ๆ นำมาปฏิบัติอย่างดีที่สุด (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545) การที่ครูมีความสนใจใฝ่เรียนรู้และทัศนคติที่ดีในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ได้นั้นเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินงานของระบบประกันคุณภาพการศึกษา (เก็จนก เอื้องวงศ์. 2547 : บทคัดย่อ) การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นความจำเป็น เพราะบุคลากรจะเป็นผู้ช่วยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กร (สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งยุโรป. 2003 : 13-27) รวมไปถึงการที่องค์กรมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร ก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพอีกด้วย สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งยุโรป (2003 : 13-27) ยังกล่าวว่า การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคลากรต่อองค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรับผิดชอบ จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

2.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ขององค์กรที่องค์กรมีอุปสรรคจากภายนอก กล่าวคือภายในขององค์กรมีจุดแข็ง แต่ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค ซึ่งอาจจะเรียกว่า“ภายนอกไม่เอื้อแต่ภายในเด่น” ดังนั้นองค์กรจึงควรกำหนดกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพขององค์กร โดยคงสภาพการดำเนินงานในรูปแบบเดิมๆ และเลิกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งเพื่อช่วยต้านอุปสรรคจากภายนอก การใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก นั้น สืบเนื่องจากจุดแข็งของสถานศึกษาคือ บุคลากรในสถานศึกษามีวุฒิการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ ในการจัดการเรียนการสอน มีการจัดกิจกรรมบริการวิชาชีพสู่ชุมชน และมีการนำหลักการบริหารคุณภาพมาใช้ แต่ภายนอกสถานศึกษามีอุปสรรค คือ การเมืองไม่มีเสถียรภาพ ผันผวน บางโอกาสนักการเมืองท้องถิ่นได้เข้ามาแทรกแซงการบริหารงานของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ โดยผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ต้องให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ จุดประกายความคิด ให้ข้อมูลข่าวสาร แก่บุคลากร และติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง” เนื่องจากความเป็นผู้นำของผู้บริหารต่อเรื่องคุณภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่

คุณภาพ (Bunill and Ledolter. 1999 : 62) อีกทั้งผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็น และประสานงาน โดยจัดให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ เพราะการบริหารและปฏิบัติตามแนวทางวัฒนธรรมคุณภาพนั้นผู้บริหารต้องให้คำแนะนำแก่บุคลากร และประสานงานกับบุคลากรระดับต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดแนวทางในการดำเนินการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27) สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 53-55) ที่กล่าวว่า การประกันคุณภาพจะดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จได้หรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการสร้างความตระหนัก ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร โดยการประชุมชี้แจง เพื่อป้องกันการแทรกแซงจากภายนอก อีกทั้งบทบาทของผู้นำต่อการบริหารคุณภาพนั้นผู้นำต้อง 1) สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกัน 2) ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยการแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน 3) ตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้นโดยแสดงออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน 4) กระตุ้นและให้กำลังใจพนักงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (ทวีศักดิ์ หุ่นาค. 2543 : 27 – 30) นอกจากนี้การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Organizational Structure) ยังช่วยสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27) และภายในสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้เรียน และสร้างความเข้าใจของผู้เรียนที่มีต่อยุทธศาสตร์ของสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพ (European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27)

2.3 กลยุทธ์พลิกฟื้น เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ของสถานศึกษาที่ภายในสถานศึกษามีจุดอ่อน แต่ภายนอกสถานศึกษามีโอกาส ซึ่งอาจจะเรียกว่า “ภายนอกเอื้อแต่ภายในไม่เด่น” ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น เพื่อใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายในสถานศึกษา การใช้กลยุทธ์พลิกฟื้นสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก นั้น สืบเนื่องจากภายในสถานศึกษามีจุดอ่อนคือ โครงสร้างของสถานศึกษาขาดความยืดหยุ่น ระบบปฏิบัติงานมีระเบียบขั้นตอนมาก ก่อให้เกิดความล่าช้า ขาดระบบการสื่อสาร การประสานงานภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง และขาดการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน ส่วนโอกาสจากภายนอกที่สนับสนุนสถานศึกษาคือ สังคมไทยมีการพัฒนา ขยายตัว ทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคเศรษฐกิจ สถานประกอบการมีความต้องการแรงงานที่ และสังคมให้การยอมรับ สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น โดยผู้บริหารต้องกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบางอย่าง ผู้บริหารต้องสร้างสัมพันธภาพ ด้วยการสื่อสารที่เหมาะสม สร้างแรงจูงใจ สร้างโอกาสให้แก่บุคลากรในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ (European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27) ผู้บริหารจะต้องเป็นแกนหลักในการผลักดัน

ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาร่วมกันทำงานเป็นทีม วางแผน ดำเนินงาน ปรับปรุงและกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543: 53-55) ต้องมีการปรับปรุงระบบการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ และการประสานงานภายในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างทั่วถึง เพราะยุทธศาสตร์การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ อีกทั้งข้อมูลที่สื่อสารออกไปนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความจริง การสื่อสารต้องก่อให้เกิดความคิด สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและวิพากษ์วิจารณ์ โดยต้องมีการนำระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศมาใช้ (European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27) อีกทั้งงานวิจัยของ David (2005 : 29) ยังสนับสนุนความสำคัญของการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอีกว่าหากขาดการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพก็จะไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นต้องปลูกฝังให้ทุกคนในสถานศึกษามีจิตสำนึกและความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะให้ผู้เรียนมีผลการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ได้มาตรฐานทุกคน โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์จะต้องนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาปฏิบัติอย่างดีที่สุดเพื่อนำผลไปสู่ผู้เรียน ซึ่งนั่นคือวัฒนธรรมคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ 2545) สอดคล้องกับแนวคิดของ สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งยุโรป (2003 : 13-27) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในสถานศึกษา คือมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student Centered)

2.4 กลยุทธ์ตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ของสถานศึกษาที่ภายในสถานศึกษามีจุดอ่อน และภายนอกสถานศึกษาก็ยังมีอุปสรรค ซึ่งอาจจะเรียกว่า “ภายนอกไม่เอื้อและภายในค้อย” ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องใช้กลยุทธ์ตัดทอน เพื่อดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนของสถานศึกษา และเป็นการหลบหลีกอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือได้ว่ากลยุทธ์ในส่วนนี้เป็นส่วนที่สถานศึกษาเสียเปรียบมากที่สุด การใช้กลยุทธ์ตัดทอนสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก นั้น สืบเนื่องจากภายในสถานศึกษามีจุดอ่อนคือ โครงสร้างของสถานศึกษาขาดความยืดหยุ่น ระบบปฏิบัติงานมีระเบียบขั้นตอนมาก ก่อให้เกิดความล่าช้า ขาดระบบการสื่อสาร การประสานงานภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง และขาดการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน และภายนอกสถานศึกษามีอุปสรรค คือ การเมืองไม่มีเสถียรภาพ ผันผวน บางโอกาสนักการเมืองท้องถิ่นได้เข้ามาแทรกแซงการบริหารงานของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรใช้กลยุทธ์ตัดทอน โดยลดกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ เนื่องจากวัฒนธรรมที่เข้มแข็งคือการปฏิบัติงานให้สูญเสียน้อยที่สุดและตัดสินใจปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดเพื่อผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และมีมาตรฐาน (Deal and Kenedy อ่างใน Freed et.al. 1998 : 52) และเพื่อรักษาให้สถานศึกษาดำรงอยู่ได้ จึงต้องตัดการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ต้องทบทวน และ

ปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา” เพราะการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเปิดเผย (Showing) คือการเดินทางสู่วัฒนธรรมคุณภาพในระดับสถาบัน โดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีม เพื่อเชื่อมโยงพันธกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน (Koul. 2007 : 184-185) ต้องทบทวนแนวทางการพัฒนาบุคลากรเสียใหม่ ให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสถานศึกษาต้องมีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพราะสิ่งแวดล้อมในเชิงกายภาพ เทคโนโลยี การเมือง และความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานของบุคลากรต้องการทักษะที่เพิ่มขึ้น บุคลากรต้องวางแผนพัฒนาตนเองและทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์กรต้องให้การสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Freed et. al. 1998 : 6-7) ต้องทบทวนแนวทางการบริหารงานบุคคลใหม่ ให้ความสนใจผลงานของบุคลากร ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย สร้างสัมพันธภาพที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสร้างแนวทางให้บุคลากรทุกระดับได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและเท่าเทียม ต้องเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม ไปเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจัดผลตอบแทนและสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับความอดสาหัสของบุคลากร เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น เพราะบุคลากรในองค์กรเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่สำคัญ ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นในองค์กร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งในรูปแบบของเงินและที่ไม่ใช่เงินจะก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน (European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27) ต้องเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้รักการแสวงหาความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้จากฝ่ายงานอื่น ๆ อ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ และศึกษาดูงานนอกสถานที่ และเปลี่ยนทัศนคติของครูให้เห็นความสำคัญของการทำงานวิจัย เขียนบทความวิชาการ หรือตำราวิชาการเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เหตุเพราะวัฒนธรรมคุณภาพจะเกิดขึ้นได้นั้นคนในองค์กรต้องขับเคลื่อนการทำงานด้วยหัวใจปัญญา เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาและขยายหัวใจปัญญาเพื่อการจัดการศึกษาของสถาบัน และตระหนักรู้ทำลายตนเองที่จะเปิดตนเองและรับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลง (Robin. 2007 : Abstract) อีกทั้งเส้นทางที่จะทำให้การเดินทางสู่วัฒนธรรมคุณภาพในระดับสถาบันบรรลุเป้าหมาย ต้องมีการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ (Koul. 2007 : 184-185) การที่สถานศึกษาเปลี่ยนแนวทางการบริหารภายในสถานศึกษาให้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วมกันในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษา และประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เหตุเพราะวัฒนธรรมคุณภาพ คือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งทีมงานต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic

Planning) (อนูวัฒน์ ศุภชุติกุล, Eric. 2007, . European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27) สอดคล้องกับแนวคิดของ เก็จนก เอื้อวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษา การเปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมที่มีสถานศึกษารับผิดชอบเพียงลำพัง เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบการสร้างเครือข่ายให้ผู้ปกครอง สถานประกอบการและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น จะช่วยให้สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากการเชื่อมโยงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรเข้ากับพันธกิจของสถาบันตลอดจนกลยุทธ์ในการดำเนินการ และสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรทั้งภาคอุตสาหกรรม การเมือง และด้านศิษย์เก่า เป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ (European Universities Association : EUA. 2003 : 13-27) อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เก็จนก เอื้อวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าการที่ชุมชนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษา สถานศึกษาต้องเปลี่ยนระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศแบบเดิมที่นำระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศมาใช้เฉพาะงานบางส่วน ให้เป็นระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ครบวงจร เพราะการเดินทางสู่วัฒนธรรมคุณภาพจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการจัดการในเชิงรุกและทันสมัยด้วยเทคโนโลยี (Koul, 2007 : 184-185) โดยนำระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Management Information System) มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถนำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ไปใช้ในการพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อนำไปสู่ระบบการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา
2. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถนำองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพทั้ง 9 องค์ประกอบ ไปใช้เป็นดัชนีชี้วัดเพื่อตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถนำผลของการวิจัยไปเผยแพร่ สื่อสาร และประชาสัมพันธ์ ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อจุดประกายความคิดในการตระหนักถึงความสำคัญของการมีคุณภาพเป็นวิถีชีวิตและยั่งยืนในการจัดการศึกษา

4. สถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบของสถานศึกษา กล่าวคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน การวางแผนกลยุทธ์ การกระจายอำนาจ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา การทำงานเป็นทีม การยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ และการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเกิดวัฒนธรรมคุณภาพ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยแยกประเภท หรือศึกษาให้ครอบคลุมสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั่วประเทศ หรือศึกษาสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ
2. ควรศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบอื่น ๆ ของวัฒนธรรมคุณภาพ
3. ควรศึกษาดำเนินชีวิตวัฒนธรรมคุณภาพเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการติดตามผลการดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพต่อไป
4. ควรศึกษาการสร้างรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพหรือสร้างคู่มือเพื่อใช้ในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ
5. ควรศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม . 2550 . **การพัฒนาตนเอง** . [Online] Available : http://www.dip.go.th/apecbiz/resource/11/clientAssess_chap7.pdf.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2542**. [Online] Available . http://www.moe.go.th/main2/article/article-sagob/article45_5.htm.
- กาญจนา เศรษฐนันท์ . 2550 . **การปรับปรุงงานด้วยระบบข้อเสนอแนะแบบไลเซน** . [Online] Available : <http://www.diw-energy.com/presentation/kanjana.pdf>.
- กิ่งฟ้า สตินธวงษ์ และ สุลัดดา ลอยฟ้า . 2546 . **เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาอาจารย์ใหม่ ประจำปี 2546 เรื่อง การจัดการเรียนการสอนปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง** . มปท..
- เก็จนกก เอื้อวงศ์ . 2547 . “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม วัฒนชัย . 2545 . **การปฏิรูปการศึกษาไทย** . กรุงเทพฯ : 21 เซ็นจูรี่.
- โกวิท กระง่าง . 2540 . **การกระจายอำนาจทางการศึกษา : รำลึกถึงเหตุการณ์ 6 ตุลาคม 2519** . เอกสารประกอบการประชุมวิชาการประเพณีมหิดล-ธรรมศาสตร์ ครั้งที่ 5 เรื่อง ประชาธิปไตย คุณภาพชีวิตและสิทธิมนุษยชนในรอบ 20 ปี .
- จรรยา ชื่นศิริมงคล. 2547: “ผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมทางการแพทย์ ต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วยศัลยกรรมกระดูกวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานคร และวชิรพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติมา เทียมบุญประเสริฐ. 2546. **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : วิ.เจ.พรินติ้ง.
- ฉันทนา มนต์วิเศษ. 2543. “การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับการบริหารงานบุคคล สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2537. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชำนาญ บวรณ โอสถ. 2547. “การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ จารุปกรณ์. 2546. “การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- คำรงค์ดี บุญลา. 2540. **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา (ภายใต้โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ไม่กระจายอำนาจ) กรณีศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : มปท..**
- ตุลาการ (นามแฝง). 2545. “การบริหารคือการทำให้สิ่งที่เป็นไปได้ให้เป็นไปได้.” **Quality Management**. 8(51) : 96-101.
- ทรศนะ บุญขวัญ. 2548. “วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์.” **MBA**. 7(76) : 144-145.
- ทวีศักดิ์ หนูนนาค. 2543. “ภาวะผู้นำกับการเพิ่มผลผลิต.” **Productivity World**. 26(42) : 27 – 30.
- ทัศนีย์ จุลอคูง. 2547. “การวิเคราะห์ตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทัศนีย์ โพธิสรณ์. 2550. **การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)**. [Online] Available : <http://www.bcc.rmutp.ac.th/teacher/tasanee/Unit%204/4-BasicTool.html>.
- ไทยแฟคตอรีดอทคอม. 2549. **หลักการสร้างสรรค์องค์กรผู้ความเป็นมาตรฐาน**. [Online] Available . <http://www.thaifactory.com/Manage/8MethodToStd.html>
- ชนชัย ยมจินดา. 2545. **ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 1-5**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธนิตย์ สุวรรณเจริญ. 2550. “วัฒนธรรมไทย...อุปสรรคของการคิดเป็น.” **หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน**. 30 (10585) : 7.
- ธีระ รุณเจริญ. 2545. **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- ธารง บัวศรี. 2542. **ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบและพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

- นวลจิตต์ เขาวงกตพิงศ์, เบญจกัญจน์ น้ำฟ้า และชัชเจน ไทยแท้. 2550. **การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**. [Online] Available . <http://202.143.164.170/downloads/teacher/t2/6.doc>.
- นิภาพร ลครวงศ์. 2547. “การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อคุณภาพบริการการพยาบาล โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิเวศน์ อุดมรัตน์. 2548. “รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บรรเลง ศรีนิต และคณะ. 2548. **รายงานการวิจัย เส้นทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาและเทคโนโลยี**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- บริษัท อาซิมุท จำกัด. 2549. **Quality Concept**. [Online] Available. www.azimuth.co.th.
- บุญชม ศรีสะอาด . 2535 . **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญคดี ปลั่งศิริ. 2550 . **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** . [Online] Available . <http://www.smethai.net/effectivemanagement/pdf/2human.pdf>.
- บรรจง จันทรมาศ . 2544 . **ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 20000** . พิมพ์ครั้งที่ 14 . กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประกอบ คูประรัตน์ . 2540 . **ระบบอุดมศึกษาไทย** . เอกสารอัดสำเนา.
- ประพันธ์ ชัน โมลี. 2546. “การพัฒนาความร่วมมือในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี โรงเรียนบ้านหัวช้าง โลกม่วง อำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม.” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประภาพร ดำรงสุข. 2541. “ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อในการควบคุมและรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับความผูกพันต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารนครธน จำกัด(มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประวิตร ชูศิลป์. 2541. “การประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับคณาจารย์ ของ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม”. **การประชุมปฏิบัติการเรื่อง การจัดการเชิงคุณภาพ**. เอกสารประกอบการประชุม สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล . 2547 . “วัฒนธรรมองค์กร : พลังแฝงที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน.” **วารสารนักบริหาร** . 24 (3) : 26-30.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล . 2548 . “วัฒนธรรมองค์กรสร้างมาตรฐานการบริหารงาน.” **For Quality** . 11(88) : 31-35.

- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. 2550. **การวางแผนกลยุทธ์**. [Online] Available. <http://www.stabundamrong.go.th/journal/journal15/153.doc>.
- เปรมฤดี คฤหเดช. 2540. “การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโททางการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ผกาวรรณ เอกวัฒน์. 2546. “การพัฒนาตนเองของครูต้นแบบ : กรณีศึกษาคูต้นแบบวิชาคณิตศาสตร์ ระดับ ประถม ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ผลิน ภูเจริญ. 2550. **การวางแผนกลยุทธ์เชิงก้าวหน้าแบบร่วมมือ**. [Online] Available . <http://www.siamhrm.com>.
- ผะอบ พวงน้อย, บุญผา เสโดบล, นาดยา แก้วใส และ วรณี ศรีเพ็ญ . 2546 . “ยุทธวิธีการเรียนการสอน.” **พัฒนาเทคนิคศึกษา** . 15(45) : 44-57.
- พงษ์พัชรินทร์ พุชวิฒนะ . 2545 . “กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนม ลิ้มอารีย์. 2538. “กลุ่มสัมพันธ์.” **มหาสารคาม**. 2(5) : 78-86.
- พราหม ศรีपालวิทย์. 2549. “วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร.” **For Quality** . 12(102) : 93-96.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย. 2543. **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.
- พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. 2546. **รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตพัฒนาคู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์. 2542. **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยา สายหู . 2547 . “บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของการบริหาร.” **วารสารนักบริหาร** . 24(3) : 16-20
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. 2540. “การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เพ็ญศรี ชำนาญวิทย์. 2547. “ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพบริการพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ
ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2535. **วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย**. กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.
- ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. 2545. **การบริหารคุณภาพ**. [Online]
Available . http://e-learning.mfu.ac.th/mflu/1301312/IM/c2_0.htm.
- ภาณุวัฒน์ สุริยฉัตร. 2550. **แนวทางและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**. [Online] Available . [http://www.arit.cmru.ac.th/qa/file/38 known.doc](http://www.arit.cmru.ac.th/qa/file/38_known.doc).
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2550. **การพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน**.
[Online] Available . <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/dpqa15022005.pdf>.
- รัชดาภรณ์ สุราเลิศ. 2545. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมกรจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
ในโรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัย
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนก วันทอง. 2545. “การพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคต.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ละออ อริยกุลนิมิต. 2546. “การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล
โรงพยาบาลศูนย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไลเคอร์, เจฟฟรีย์ เค. 2548. **วิธีแห่งโคโยต้า**. แปลโดย วิทยา สุหฤทธดำรง. กรุงเทพฯ : ส.เอเชีย
เพรส (1989).
- วรรณารด แสงมณี. 2544. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณจรรย์ มั่งสิงห์, ผู้แปล. 2550. **การศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง**. [Online] Available .
<http://eclassnet.kku.ac.th/ed-office/research/files/102695-2-2-C3.doc>.
- วรรณศิริ ชูระชน. 2550. **เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อชีวิต**. [Online] Available. <http://janphar.lpru.ac.th/wanasiri>.
- วราภรณ์ สุรัตนากร. 2547. “การวิเคราะห์องค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล
โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- วัฒนา วงศ์เกียรติวัฒน์. 2542. **การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล**. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ . 2546 . **การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- วิจารณ์ พานิช . 2006 . **สร้างวัฒนธรรมองค์กร** . [Online] Available . http://rescom2006.trf.or.th/display/show_colum_print.php?id_colum=1216.
- วิจารณ์ พานิช . 2547. **โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- วิชัย รวิพันธ์ . 2546 . “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานของหัวหน้างาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- วิเชียร หล่อฉัตรนพคุณ. 2546. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา. 2549. การประกันคุณภาพการศึกษา. [Online] Available. www.yala.ac.th/pharmatech/intro.html.
- วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. 2531. **บริหารงานแบบญี่ปุ่น**. พิมพ์ครั้งที่ 4 . กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2540. **TQM Living Handbook : An Executive Summary**. กรุงเทพฯ : ไทโรนเดอริเนชั่นเนลเทรดดิ้ง.
- วีรวัฒน์ แจ็งศิริ . 2541 . “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 2.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วีรยุทธ สมป่าสัก . 2550 . **การพัฒนาตนเอง**. [Online] Available : [http:// kamphaengphet.doae.go.th/article/article_6.doc](http://kamphaengphet.doae.go.th/article/article_6.doc).
- วีระเดช เชื้อนาม . 2550 . **เจาะแก่น “Child Centered ” การจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คืออะไร** . [Online] Available . <http://web1.dara.ac.th/dara/ corner teacher/ page/childcentered.html> .
- ศรันย์ ไม้ดา . 2542 . “การศึกษาสถานภาพ ปัญหา ความต้องการ และความคิดเห็นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสาธารณสุขของบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น .
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ . 2542 . **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

- ศูนย์เครือข่ายการศึกษาไทย . 2542 . "ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง." **รายงานปฏิรูปการศึกษาไทย** . 1(18)
: 12 .
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . 2550 . **การวางแผนกลยุทธ์** . [Online] Available . [4http://www.cpd.go.th/intra/kollayout/unit2_perf.doc](http://www.cpd.go.th/intra/kollayout/unit2_perf.doc)
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2549. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. [online]. Available. <http://www.ismed.or.th/knowledge/alpha/body2/chapter15.html>.
- สมใจ เอื้อรุ่งเรือง . 2550 . **ผู้เรียนเป็นสำคัญ** . [Online] Available. <http://www.takesa1.go.th/~nitess/Childcenter.doc> .
- สมชาย เทพแสง. 2548. “การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์.
- สมโภชน์ รอดวงษ์ . 2547 . “การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สรพรเพชญ พันธ์ปดี . 2549 . **การบริหารคุณภาพ** . พิมพ์ครั้งที่ 3 . ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย . 2550 . **ทำความรู้จักกับการบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)** . [Online] Available : http://www.clt.or.th/new_pdf/TQM.pdf .
- สุดใจ ทองอ่อน และคณะ . 2550 . **ยุทธศาสตร์การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้** . [Online] Available . <http://www.moe.go.th/wijai/module7.doc>.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ . 2545 . **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ** . กรุงเทพฯ : บুদ্ধิสิกข์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550 : **ความผูกพันต่อองค์กร** . [Online] Available. <http://www.pantown.com>.
- สุพรรณณี สมานญาติ . 2540 . “การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ.” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุพล พรหมมาพันธุ์. 2550. **ระบบสารสนเทศ : กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการแข่งขัน**. [Online]

Available. http://www.spu.ac.th/announcement/articles/IT_policy.pdf.

สุพัตรา สุภาพ . 2545. “วัฒนธรรมหัวใจขององค์กร.” **Quality Management** . 8(51) : 79-81.

เสนาะ ดิยาวี. 2543. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ . 2540 . **การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา** : เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา . 2550 . **วิวัฒนาการการอาชีวศึกษาในประเทศไทย** .

[Online] Available . <http://www.vec.go.th>.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา . 2551 . **ข้อมูลสถานศึกษา**. [Online] Available .

<http://www.vec.go.th>.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา . 2551 . **พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ 2551**.

[Online] Available . <http://www.vec.go.th>.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา . 2551 . **กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน**

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ 2546. [Online] Available .

http://www.vec.go.th/doc/g0013/u0026/law2546_org.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . 2550 . **การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียน**

เป็นสำคัญ . [Online] Available . http://school.obec.go.th/sup_br3/rs_3.htm.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ . 2545 . **ทิศทางวัฒนธรรมกับการศึกษาในกระแสแห่ง**

การเปลี่ยนแปลง : พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. **การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน**

สถานศึกษา เล่ม 7 การนิเทศเพื่อส่งเสริมระบบประกันคุณภาพในโรงเรียน. กรุงเทพฯ :

เจ.เอ็น.ที.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ . มปป . **งานวิจัยเรื่องนโยบายการผลิตและพัฒนาครู** .

มปป..

สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตชัยวารสาร. 2549 . “โคเซ็น.” **QA**

News . 3(1) : 7-8.

สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี . 2549 . “The Toyota Way : วิธีแห่ง

โตโยต้า.” **จดหมายข่าว สป.วท.** 3(72) : 3.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาแห่งชาติ . 2547 . **พระราชบัญญัติ**

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ 2545 . กรุงเทพฯ : บริษัท

พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2550. **ผลการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 38 แห่ง**. [Online] Available . http://www.onesqa.or.th/th/eduassess/vocational_assess.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551. **กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ 2545-2559)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ . 2550 . **การจัดระบบบริหารงานคุณภาพ** . [Online] Available : [http:// www.nfe.go.th/51/ Management/B13.html](http://www.nfe.go.th/51/Management/B13.html).
- สำนักประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยศรีปทุม . 2550 . **แนวคิดการประกันคุณภาพภายใน** . [Online] Available . <http://www.spu.ac.th/cqa/vision.html>.
- สำนักมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. 2541 . **เอกสารประกอบการเรียนการสอนเรื่องพื้นฐานระบบคุณภาพ ISO 9000** . ทบวงมหาวิทยาลัย.
- อนุวัฒน์ สุภษุติกุล. 2546. **คุณภาพคืออะไร**. [Online] Available. <http://advisor.anamai.moph.go.th/hph/hphosp/ghph2.html>.
- อนุวัตร หอมรสคุณธ์ . 2548 . “อะไรคืออุปสรรคต่อความสำเร็จ.” **For Quality** . 11(88) : 48-52.
- อัญญา ศรีสมพร . 2550 . **การพัฒนาตนเอง** . [Online] Available : <http://elearning.spu.ac.th/allcontent/hrm483/text/01.htm>.
- อัสनिया สุวรรณศิริกุล . 2547 . “Quality of Work Life.” **วารสารการบริหารตน** . 3 : 7-10 .
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ . 2538. **การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Ahmed, M.S. 2007 . **Quality Culture** . [Online] Available . <http://www.fiu.edu/~ahmeds/downloads/TQM/Quality%20Culture%20-%20Ch.%206.ppt#259,4>.
- Amrik, S.S. 1998. “Assessing manufacturing/quality culture and practices in Asian Companies.” **International Journal of Quality & Reliability Management**. 15 (8/9): 920 – 930.
- Association of Teacher Educators. 1996. **Creating A Culture of Quality And Credibility in Teacher Education**. [Online] Available. http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/23/63/e4.pdf.
- Black, J.S. and Lyman, W.P. 1999 . **Management : Meeting New Challenges** . New Jersey : Prentice – Hall.

- Boldt, L.G. 1993 . **Zen and the Art of Making a Living: A Practical Guide to Creative Career Design** . New York : Arkana .
- Bovee, C. et al. 1993. **Management**. New York : McGraw-Hill.
- Bunill, C. W. and Ledolter, J. 1999. **Establishing a Culture of Quality**. New York : John Wiley and Sons.
- Cameron, K. et. al . 1994 . **Assessing The Culture And Climate for Quality Improvement In The Work Environment**. [Online] Available. [http:// eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/22/1d/d2.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/22/1d/d2.pdf).
- Castka, P. et al. 2003. "Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model." **Journal of Management Development**. 22(2): 149 – 170.
- Certo, S. C. and Peter, J.P. 1991. **Strategic Management: Concept and Application**. New York: McGraw-Hill.
- Charles,T. et al. 2002. "A continuous improvement process at Severn Trent Water." **The TQM Magazine**. 14(5): 284 – 292.
- Cronbach, L. J. 1990. "**Essentials of Psychological Testing**." 5th ed. New York : Harper Collins.
- Cruikshank, M.T. 2007 . **The Development of A Quality Culture Model for Schools of Nursing in Higher Education in Australia** . [Online] Available. [http:// www.isqua.org.au/isquaPages/Conferences/paris/Paris_AbstractsSlides_Friday/C18/ Abs.pdf/084%20-%20Cruikshank.pdf](http://www.isqua.org.au/isquaPages/Conferences/paris/Paris_AbstractsSlides_Friday/C18_Abs.pdf/084%20-%20Cruikshank.pdf).
- Darwish, A.Y. 2000. "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country." **Journal of Managerial Psychology**. 15(1): 6 – 24.
- David, B.M. 2005 . **Improving Home Health Teamwork** . [Online] Available . [http:// www.lumetra.com/uploadedFiles/resource-center/tools/organizational_culture_change/TeamworkChangeBinder.pdf](http://www.lumetra.com/uploadedFiles/resource-center/tools/organizational_culture_change/TeamworkChangeBinder.pdf).
- David, K. 2005 . **Learning Styles** . [Online] Available . www.businessball.com.
- David, L. W. 1998. "Unlocking the culture for quality schools: reengineering." **International Journal of Educational Management**. 12(6): 250 – 259.
- Dean, B.L. 2006 . **Total Quality Management** . [Online] Available. <http://www.ethicsquality.com/qualitymanagement.htm>.

- Decotis, T.A. and Timothy, P.S. 1987 . “A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment.” **Human Relation** . 40(2) : 445-470 .
- Dotun , A. and Dennis, K. 2001. “An evaluation of factors influencing teamwork and customer focus.” **Managing Service Quality** . 11(1): 49 – 56.
- Dotun, A. and Dennis, K. 1999. “An investigation of quality culture development in UK industry.” **International Journal of Operations & Production Management** . 19(7) : 633 – 650.
- Enemark, S. 2007 . **Creating A Quality Culture in Surveying Educaion** . [Online] Available : <http://www.fig.net/pub/proceedings/prague-final-papers/Papers-acrobats/enemark-fin.pdf>.
- Eric, V. 2007. **Towards a Quality-oriented Culture in Schools**. [Online] Available. <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=quality-05-Verbiest>.
- European Universities Association : EUA . 2003. **Quality Culture In Europe Universities: A Bottom Up Approach**. [Online] Available . http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf.
- Freed , J.E. 1998. **The Challenge of Change: Creating A Quality Culture**. [Online] Available. http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/11/52/f2.pdf.
- Freed, J.E. et. al. 1998. **A Culture for Academic Excellence : Implementing The Quality Principles in Higher Education** . [Online] Available. <http://lohman.tamu.edu/summarypapersrewards/quality.html>.
- George, P.L. 1999. “Implementing a quality management program – three Cs of success: commitment, culture, cost.” **The TQM Magazine**. 11(4): 231 – 237.
- Goodstein, L. D. et.al. 1993. **Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Really Works**. California: Pfeiffer.
- Greenberg, J. and Robert A. B. 1993 . **Behavior in Organizations** . 4th ed . New York : Simon&Schuster.
- Hair, J. F. et. al. 1995. **Multivariate Data Analysis with Readings**. U.S.A. : Prentice-Hall, Inc.
- Hartini, A. et. al. 2007. “Business process reengineering: critical success factors in higher education.” **Business Process Management Journal** . 13(3): 451 – 469.

- James T. S. and Betty, J. S. 2002. "Empowerment: the key to quality." **The TQM Magazine**. 14(2): 110 – 119.
- Johan, O. and Oivind, R. 1991. "The Significance of Information Technology for Service Quality: From Market Segmentation to Individual Service." **International Journal of Service Industry Management**. 2(3): Abstract.
- John, M. B . 1992 . **Industrial Organizational Psychology**. Singapore : McGraw-Hill Book.
- John, S. and Alastair, A. 1994. "Inhospitable Cultures and Continuous Improvement." **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 6(1/2): 30 – 36.
- John, W.A. 1996 . **The Six Values of A Quality Culture** . [Online] Available : [http://www.antenor.no/upload/4504/values%20of%20Quality %20 Culture.pdf](http://www.antenor.no/upload/4504/values%20of%20Quality%20Culture.pdf) .
- Joseph, D.A. 2007 . **The New Quality Culture and What's Wrong With Yours?** . [Online] Available : http://www.asqlongisland.org/The_New_Quality_Culture.pdf .
- Juran, J.M. 2007 . **Ethics and Culture Management are Good for Business** . [Online] Available : [http://www.ethicsquality.com/humanresourcemanagement.htm# Paradox](http://www.ethicsquality.com/humanresourcemanagement.htm#Paradox) .
- Katzenbach, J. and Smith, D. 1994. **The Wisdom of Team: Creating the High Performance Organization**. New York : Harper Business.
- Klara, P. and Rickard, G. 2006. "Sustained quality management: how to receive the Swedish quality award twice." **International Journal of Quality & Reliability Management** . 23(1): 42 – 59.
- Kossen, S. 1991 . **The Human Side of Organization** . 5th ed. New York : Harpercollins.
- Kotler, P. and Murphy, P.E. 1981 . "Strategic Planning for Higher Education." **Journal of Higher Education** . 52 : 470-489.
- Koul, B. N . 2007 . **Towards a Culture of Quality in Open Distance Learning: Present Possibilities** . [Online] Available. http://www.col.org/colweb/webdav/site/myjahiasite/shared/docs/PS-QA_epilogue.pdf
- Krejcie, R.V. and Daryle, W.M . 1970 . "Determining Sample Size for Research Activities ." **Educational and Psychological Measurement** . 30(3) : 607-610 ; Autume.
- Lillian, Y. F. et.al. 2000. "Human factors affecting the acceptance of total quality management." **International Journal of Quality & Reliability Management**. 17(7): 714 – 729.
- Louise, D. 2007 . **The Link Between Six Sigma And A Quality Culture** . [Online] Available. <http://www.shu.ac.uk/research/tegralexcellence/docs/LouiseDavison.pdf>.

- Maasson, P.A.M. and Van Vught.F.A. 1992. **Strategic Planning in The Encyclopedia of Higher Education Volume 2: Analytical Perspectives**. Oxford: Pergamon Press.
- Marquardt, M. 1996. **Building the learning organization**. New York : McGraw – Hill.
- Mealy, D.H. 1984. **Effective Team Building for Managers**. New York: American Management Association.
- Merrill, S. et.al. 1995. Quality Culture. [Online] Available. http://eric.ed.gov ERICD ocs/ data/ ericdocs2/content_storage_01 /0000000b/80/22/9f/02.pdf.
- Milé, T. 2002. “Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement.” **Measuring Business Excellence**. 6(2): 5 – 14.
- Milé, T. and Damien, P. 2007. “Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach.” **International Journal of Quality & Reliability Management**. 24(2): 141 – 163.
- Mjema, E.A.M et. al. 2005. “Analysis of roles of IT on quality management.” **The TQM Magazine**. 17(4): 364 – 374.
- Mohamed, Z. 1999. “Managing excellence: policy and strategy.” **The TQM Magazine**. 11(2): 74 – 79.
- Morris, A. et.al., 1999. “Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management.” **International Journal of Quality & Reliability Management**. 16(2): 112 – 132.
- Newstrom, J.W. and Keith, D. 1993. **Organizational Behavior : Human Behavior at Work**. 9th ed. New York : McGraw-Hill.
- Noorliza, K. and Muhammad, H.A. 2006. “The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes.” **The TQM Magazine**. 18(1): 30 – 43.
- Northcraft , G.B. and Margaret, A. N. 1990 . **Organizational Behavior** . Chicago : The Dryden Press.
- Paul, R. and Paul, M. 2007. “Building a winning culture.” **Business Strategy Series**. 8(4): 254 – 261.
- Peter, J.M. and Stephanie, M.J. 2000. “HRM in UK hotels: a focus on Commitment.” **Employee Relations**. 22(4): 403 – 422.

- Peter, M. and Ross, C. 2003. "From continuous improvement to organisational learning: developmental theory." **The Learning Organization**. 10(5): 272 – 282.
- Porter, L.W. et. al. 1975 . **Behavior in Organization** . Tokyo : McGraw-Hill.
- Quick, T.L. 1992. **Successful Team Building**. New York : American Management Association.
- Robert, W. 2007 . **Creating A Culture of Quality: Quality assurance at the University of Groningen (NL)** . [Online] Available : [http://www.bdp.it/lucabas/lookmyweb/templates/up_files///CREATING%0A%20CULTURE%20OF%20QUALITY%20\(Wagenaar\).pdf](http://www.bdp.it/lucabas/lookmyweb/templates/up_files///CREATING%0A%20CULTURE%20OF%20QUALITY%20(Wagenaar).pdf).
- Robbins, S.P. 1996. **Organizational Behavior**. 7th ed . New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robin, M. 2007 . **Related projects Strengthening a Quality Culture in Europe's Universities**. [Online] Available : http://eua.uni-graz.at/graz_docs/3A_Graz_th3_Middlehurst.ppt#263,9.
- Sadri and Lees. 2001. "Developing corporate culture as a competitive advantage." **Journal of Management Development** . 20(10): 853-859.
- Senge, P.M. 1990. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization** . New York : Doubleday Currency.
- Silva, V.R. 2007. **Leading for Quality** . [Online] Available : <http://www.oki.hu/ldal.php?tipus=cikk&kod=quality-05>.
- Stanley, E.F. et. al. 2004. "People as the bridge to competitiveness; Benchmarking the "ABCs" of an empowered workforce." **Benchmarking: An International Journal**. 11(4): 346 – 360.
- Terry, N.L. et. al. 2002. "Benchmarking the challenge to quality program implementation." **Benchmarking: An International Journal**. 9(4): 374 – 387.
- Thomson, A.A. and Strickland, A.J. 1998. **Strategic Management: Concepts and Cases**. New York : McGraw-Hill.
- Tommy, Y. L. 2002. "Quality culture: a product of motivation within organization." **Managerial Auditing Journal**. 17(5): 272 – 276.
- UNESCO . 1985 . **Education Management at Local Level** . Paris : Division of Education Planning.
- Vertex Customer Management . 2005 . **Best Practice in Quality Management** . [Online] Available : http://www.quality-foundation.co.uk/pdf/Case_Study_VertexCM.pdf.

Whatmough, R. 1994. **The Listening School: Sixth Formers and Staff As Customers of Each Other.** In C.Pearsons(ed),**Quality Improvement in Education: Case Studies in Schools, College and Universities.** London: David Fulton.

Woodcock, M. and Francis, D. 1981. **Organization Development through Teambuilding.** New York : John Wiley and Sons.

Woodcock, M. and Francis, D. 1994. **Team Building Strategy.** Vermont: Gower Publishing Ltd.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก หนังสือราชการ

ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ค จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภาคผนวก ง การหาคุณภาพเครื่องมือ

ภาคผนวก จ ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ภาคผนวก ฉ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง







บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร.3692

ที่ ศธ 0524.04 / 1863

วันที่ 14 พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
ดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก” โดยมี รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว
เป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและ
เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ได้แนบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็น
อย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ศธ 0524.04/ 2108

คณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒-๕ พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก” โดยมี รศ.ดร.พรณี ลีกิจวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะครุศาสตรอุดมศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)
รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325



ที่ ศธ 0524.04 / 2272

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๗ มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย
2. รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
3. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์
อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก” โดยมี รศ.ดร.พรณี ลีกิจวัฒน์
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2550
คณะกรรมการอุดมศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวปรียาภรณ์
ตั้งคุณานันต์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

ติดต่อนักศึกษา โทร 081-687-4705



ที่ ศธ 0524.04 / 2938

คณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ
4. รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร
อุดมศึกษามุขภิวัตน์ สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก” โดยมี รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ศิริพรรณ ชุมมนู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2550
คณะกรรมการอุดมศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวปรียาภรณ์
ตั้งคุณานันต์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

ติดต่อนักศึกษา โทร.081-687-4705



ที่ ศธ 0524.04/ 4635

คณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๓ ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญร่วมประชุมอภิปราย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. คำโครงการวิทยานิพนธ์
2. แบบสอบถาม
3. กระบวนการและแผนกลยุทธ์การพัฒनावัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
4. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและคำโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒनावัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก” และนางสาวปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ จะจัดประชุมอภิปราย (MACR) เพื่อพิจารณาผลการวิจัยเรื่องดังกล่าว คณะกรรมการอุดมศึกษาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันศุกร์ที่ 14 ธันวาคม 2550 เวลา 13.00-16.00 น. ณ ห้องประชุมวิชาการ (ก 234) ชั้น 2 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)
รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ที่ ศธ 0524.04 / 4815



คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๗ ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
2. กระบวนการและแผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก
3. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ
4. รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์
อุดมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก” โดยมี รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ศิริพรรณ ชุมชุม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2550
คณะกรรมการอุดมศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาวปริยาภรณ์
ตั้งคุณานันต์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้
นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)
รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

ติดต่อนักศึกษา โทร.081-687-4705



Journal of Science, Technology, and Humanitie:

Burapha University
169 Longhard Bangsaen Road
Amphoe Muang, Chon Buri 20131
Thailand
E-mail: journal@buu.ac.th

Editor-in-Chief:
Professor Suchart Upatham
Managing Editors:
Somsak Pantuwatana, Ph.D.

June 23, 2008

Pariyaporn Tungkunan
Graduate School
Faculty of Industrial Education
King Mongkut's Institute of Technology
Ladkrabang, Bangkok 10520
Thailand

Gentlemen:

Subject: Manuscript No: HS 0802-049, entitle: "Strategic Plan for Developing Quality Culture in Vocational Colleges in the Eastern Region of Thailand Under the Office of Vocational Education Commission"

Please be informed that your paper is accepted for publication in the Journal of Science, Technology, and Humanities issue No.1, Volume 6.

Yours sincerely,

Somsak Pantuwatana, Ph.D.
Managing Editor





ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสอบถามขั้นตอนที่ 1

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ | <p>อาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง</p> |
| 2. ดร.อธิปัติย์ คดีสุนทร | <p>อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ</p> |
| 3. ดร.เซ็น แก้วยศ | <p>รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
วิทยาลัยเซนต์เทเรซาอินดี</p> |
| 4. บาทหลวง ดร. ลือชัย จันทร์ไพบูลย์ | <p>ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการโรงเรียน
ประชาสงเคราะห์</p> |
| 5. ดร.ปรีชา เมธาวัตรภักย์ | <p>ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ</p> |



รายนามผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการประชุมอภิปราย (MACR)

วันศุกร์ที่ 14 เดือน ธันวาคม พ.ศ 2550

ณ ห้องประชุมวิชาการ (ค 234) ชั้น 2 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1. ดร.สงวน ลักษณะ

ปัจจุบัน : ข้าราชการบำนาญ กระทรวงศึกษาธิการ

ประธานกรรมการบริหารสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ

อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

ประวัติการศึกษา - ปริญญาเอก การวัดผลและการวิจัย มหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา

ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา

1. อดีตผู้อำนวยการสำนักงานทดสอบทางการศึกษา

2. อดีตอธิบดีกรมวิชาการ

3. อดีตเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ

4. อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. ดร.สวัสดิ์ อุดมโภชน์

ปัจจุบัน : - กรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาด้านการอาชีวศึกษา

- ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเอกชนและกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างๆ

ประวัติการศึกษา - ปริญญาเอก Industrial Education จาก The University of Minnesota,

USA

ประวัติการทำงานที่สำคัญ

- อดีตที่ปรึกษา & ASEM Coordinator สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (1999-2006)

- อดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (1998)

- อดีตรองเลขาธิการสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (1995-1997)

- อดีตผู้ช่วยปลัดกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (1994)

3. รศ.ดร.พงศ์ หรดา

- อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

4. ผอ. วัชร อนุศาสนกุล ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ

5. ผอ. สมชาย ชำรงสุข ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี

6. ผอ. ณรงค์ เกษตรภิบาล ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคระยอง

7. **ดร.ไชยันต์ ธาระวรรณ** ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยสารพัดช่างชลบุรี
8. **ผอ. จุรี ท้าววงษ์** ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยสารพัดช่างระยอง
9. **ผอ. จงรัก วนิชาชีวะ** ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีฉะเชิงเทรา





ตารางที่ ค1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของ
วัฒนธรรมคุณภาพ จำแนกตามสถานศึกษา

ที่	สถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
1	วิทยาลัยการอาชีพนายายอาม	3	27	2	4
2	วิทยาลัยการอาชีพสอยดาว	2	27	1	4
3	วิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี	4	124	3	19
4	วิทยาลัยสารพัดช่างจันทบุรี	5	26	3	4
5	วิทยาลัยการอาชีพบางปะกง	2	16	1	2
6	วิทยาลัยการอาชีพพนมสารคาม	4	49	3	7
7	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีฉะเชิงเทรา	4	32	3	5
8	วิทยาลัยเทคนิคจุฬาภรณ์	5	57	4	9
9	วิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา	5	110	4	16
10	วิทยาลัยสารพัดช่างฉะเชิงเทรา	3	25	2	4
11	วิทยาลัยอาชีวศึกษาฉะเชิงเทรา	5	88	4	13
12	วิทยาลัยการอาชีพบางละมุง	5	65	3	10
13	วิทยาลัยการอาชีพพนสนธิคม	5	38	3	6
14	วิทยาลัยการอาชีพพานทอง	4	27	3	4
15	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีชลบุรี	4	66	3	10
16	วิทยาลัยเทคนิคชลบุรี	5	138	4	21
17	วิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ	5	142	4	21
18	วิทยาลัยสารพัดช่างชลบุรี	5	49	4	7
19	วิทยาลัยอาชีวศึกษาชลบุรี	5	91	4	14
20	วิทยาลัยการอาชีพบ่อไร่	5	22	3	3
21	วิทยาลัยเทคนิคตราด	5	77	4	12
22	วิทยาลัยสารพัดช่างตราด	3	36	2	5
23	วิทยาลัยการอาชีพนครนายก	5	59	3	9
24	วิทยาลัยการอาชีพองครักษ์	3	18	2	2
25	วิทยาลัยเทคนิคนครนายก	5	114	4	17

ตารางที่ ค1 (ต่อ)

ที่	สถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
26	วิทยาลัยการอาชีพแก่ง	2	17	1	2
27	วิทยาลัยเทคนิคบ้านค่าย	4	41	3	6
28	วิทยาลัยเทคนิคมาบตาพุด	3	24	2	4
29	วิทยาลัยเทคนิคระยอง	5	164	4	24
30	วิทยาลัยสารพัดช่างระยอง	4	35	3	5
31	วิทยาลัยการอาชีพกบินทร์บุรี	4	35	3	5
32	วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน	2	31	1	5
33	วิทยาลัยเทคนิคปราจีนบุรี	5	133	4	20
34	วิทยาลัยสารพัดช่างปราจีนบุรี	3	34	2	5
35	วิทยาลัยการอาชีพวังน้ำเย็น	4	34	3	5
36	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสระแก้ว	4	46	3	7
37	วิทยาลัยเทคนิคสระแก้ว	4	72	3	11
	รวม	150	2,189	108	327



ตารางที่ 1 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.53	26	0.69
2	0.64	27	0.74
3	0.50	28	0.71
4	0.50	29	0.75
5	0.80	30	0.71
6	0.83	31	0.68
7	0.76	32	0.69
8	0.75	33	0.71
9	0.63	34	0.74
10	0.62	35	0.69
11	0.89	36	0.69
12	0.84	37	0.68
13	0.70	38	0.67
14	0.73	39	0.67
15	0.79	40	0.78
16	0.81	41	0.71
17	0.67	42	0.82
18	0.64	43	0.53
19	0.79	44	0.78
20	0.85	45	0.72
21	0.74	46	0.81
22	0.83	47	0.85
23	0.80	48	0.82
24	0.79	49	0.81
25	0.75	50	0.79

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
51	0.69	79	0.72
52	0.65	80	0.78
53	0.68	81	0.80
54	0.77	82	0.76
55	0.74	83	0.80
56	0.75	84	0.73
57	0.64	85	0.86
58	0.68	86	0.79
59	0.74	87	0.86
60	0.76	88	0.80
61	0.74		
62	0.83		
63	0.70		
64	0.79		
65	0.75		
66	0.71		
67	0.74		
68	0.65		
69	0.76		
70	0.74		
71	0.59		
72	0.63		
73	0.76		
74	0.76		
75	0.70		
76	0.70		
77	0.77		
78	0.83		

ตารางที่ ๖2 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหา กับแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	0	1	1	4	0.8
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	1	5	1
7	1	1	1	1	1	5	1
8	1	1	1	1	1	5	1
9	1	1	1	1	1	5	1
10	1	1	1	1	1	5	1
11	1	1	1	1	1	5	1
12	1	1	1	1	1	5	1
13	1	1	1	1	1	5	1
14	1	1	1	1	1	5	1
15	1	1	1	0	1	4	0.8
16	1	1	1	1	1	5	1
17	1	1	1	1	1	5	1
18	1	1	1	1	1	5	1
19	1	1	1	1	1	5	1
20	1	1	1	1	1	5	1
21	1	1	1	1	1	5	1
22	1	1	1	1	1	5	1
23	1	1	1	1	1	5	1
24	1	1	1	1	1	5	1
25	1	1	1	1	1	5	1
26	1	1	1	1	1	5	1
27	1	0	0	1	1	3	0.6

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
28	1	1	1	1	1	5	1
29	1	1	1	1	1	5	1
30	1	1	1	1	1	5	1
31	1	1	1	1	1	5	1
32	1	1	1	1	1	5	1
33	1	1	1	1	1	5	1
34	1	1	1	1	1	5	1
35	1	1	1	1	1	5	1
36	1	1	1	1	1	5	1
37	0	1	1	1	1	4	0.8
38	1	1	1	1	1	5	1
39	1	1	1	1	1	5	1
40	1	1	1	1	1	5	1
41	1	1	1	1	0	4	0.8
42	1	1	1	1	1	5	1
43	1	1	1	1	1	5	1
44	1	1	1	1	1	5	1
45	1	1	1	1	1	5	1
44	1	1	1	1	1	5	1
45	1	1	1	1	1	5	1
46	1	1	1	1	1	5	1
47	1	1	1	1	1	5	1
48	1	1	1	1	1	5	1
49	1	1	1	1	1	5	1
50	1	1	1	1	1	5	1
51	1	1	1	1	1	5	1
52	1	1	1	1	1	5	1
53	1	0	1	1	0	3	0.6

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
54	1	1	1	1	1	5	1
55	1	1	1	1	1	5	1
56	1	1	1	1	1	5	1
57	1	1	1	1	1	5	1
58	1	1	1	1	1	5	1
59	1	1	1	1	1	5	1
60	1	1	0	1	1	4	0.8
61	1	1	1	1	1	5	1
62	1	1	1	1	1	5	1
63	1	1	1	1	1	5	1
64	1	1	1	1	1	5	1
65	1	1	1	1	1	5	1
66	1	1	0	1	1	4	0.8
67	1	1	1	1	1	5	1
68	0	1	1	0	1	3	0.6
69	1	1	1	1	1	5	1
70	1	1	1	1	1	5	1
71	1	1	1	1	1	5	1
72	1	1	1	1	1	5	1
73	1	1	1	1	1	5	1
74	1	1	1	1	1	5	1
75	1	1	1	1	1	5	1
76	1	1	1	1	1	5	1
77	1	1	1	1	1	5	1
78	1	1	1	1	1	5	1
79	1	1	1	1	1	5	1
80	1	1	1	1	1	5	1
81	1	1	1	1	0	4	0.8

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
82	1	1	1	1	1	5	1
83	1	1	1	1	1	5	1
84	1	1	1	1	1	5	1
85	1	1	1	1	1	5	1
86	1	1	1	1	1	5	1
87	1	1	1	1	1	5	1
88	1	1	1	0	1	4	0.8





ภาคผนวก ข
ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ ๑1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรที่ X1-X88 กับ ตัวแปรที่ X1-X88

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	
X1	1.000																		
X2	.626*	1.000																	
X3	.650*	.709*	1.000																
X4	.598*	.539*	.650*	1.000															
X5	.658*	.715*	.694*	.669*	1.000														
X6	.585*	.690*	.679*	.680*	.777*	1.000													
X7	.628*	.557*	.625*	.646*	.717*	.794*	1.000												
X8	.643*	.674*	.673*	.679*	.745*	.771*	.866*	1.000											
X9	.622*	.611*	.650*	.694*	.688*	.705*	.762*	.767*	1.000										
X10	.620*	.622*	.594*	.698*	.676*	.723*	.729*	.779*	.757*	1.000									
X11	.496*	.579*	.560*	.501*	.642*	.632*	.593*	.617*	.544*	.587*	1.000								
X12	.516*	.622*	.581*	.484*	.615*	.650*	.601*	.623*	.533*	.578*	.739*	1.000							
X13	.624*	.573*	.601*	.528*	.636*	.611*	.606*	.643*	.653*	.601*	.627*	.713*	1.000						
X14	.427*	.543*	.517*	.442*	.601*	.596*	.513*	.547*	.488*	.563*	.579*	.633*	.650*	1.000					
X15	.399*	.569*	.507*	.398*	.533*	.544*	.438*	.507*	.425*	.455*	.588*	.620*	.570*	.674*	1.000				
X16	.518*	.563*	.551*	.447*	.545*	.599*	.584*	.598*	.586*	.554*	.652*	.670*	.643*	.607*	.619*	1.000			
X17	.444*	.543*	.485*	.441*	.531*	.544*	.509*	.566*	.539*	.489*	.583*	.568*	.579*	.508*	.554*	.662*	1.000		
X18	.469*	.496*	.497*	.446*	.528*	.591*	.546*	.551*	.500*	.533*	.527*	.592*	.611*	.625*	.578*	.674*	.660*	1.000	

*p≤.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34
X1	.470*	.448*	.437*	.423*	.426*	.458*	.423*	.443*	.456*	.467*	.393*	.431*	.429*	.502*	.461*	.496*
X2	.492*	.483*	.403*	.485*	.526*	.494*	.468*	.427*	.453*	.442*	.437*	.493*	.526*	.526*	.428*	.433*
X3	.480*	.475*	.426*	.511*	.536*	.539*	.429*	.506*	.493*	.476*	.451*	.500*	.461*	.490*	.437*	.473*
X4	.563*	.535*	.448*	.525*	.508*	.513*	.493*	.535*	.560*	.527*	.481*	.508*	.506*	.502*	.483*	.510*
X5	.596*	.533*	.455*	.551*	.530*	.537*	.510*	.549*	.550*	.563*	.508*	.558*	.506*	.528*	.531*	.526*
X6	.594*	.541*	.527*	.585*	.543*	.561*	.534*	.588*	.603*	.557*	.597*	.627*	.553*	.567*	.534*	.550*
X7	.561*	.535*	.547*	.541*	.455*	.533*	.449*	.578*	.574*	.524*	.529*	.573*	.551*	.503*	.518*	.545*
X8	.569*	.556*	.574*	.520*	.490*	.543*	.469*	.552*	.570*	.521*	.513*	.613*	.594*	.579*	.514*	.523*
X9	.561*	.591*	.519*	.555*	.507*	.551*	.461*	.521*	.569*	.568*	.544*	.552*	.545*	.561*	.492*	.513*
X10	.546*	.546*	.489*	.505*	.523*	.536*	.503*	.537*	.576*	.521*	.497*	.561*	.532*	.610*	.507*	.489*
X11	.578*	.543*	.464*	.567*	.567*	.529*	.480*	.569*	.568*	.492*	.516*	.538*	.555*	.523*	.532*	.549*
X12	.567*	.515*	.475*	.595*	.555*	.569*	.490*	.556*	.543*	.528*	.503*	.591*	.546*	.555*	.566*	.559*
X13	.581*	.574*	.544*	.600*	.550*	.556*	.500*	.509*	.567*	.566*	.509*	.578*	.539*	.565*	.515*	.572*
X14	.552*	.477*	.486*	.519*	.522*	.536*	.472*	.486*	.519*	.531*	.505*	.513*	.451*	.485*	.513*	.451*
X15	.536*	.472*	.430*	.549*	.535*	.504*	.499*	.502*	.482*	.512*	.551*	.517*	.471*	.501*	.516*	.502*
X16	.591*	.512*	.533*	.588*	.579*	.638*	.538*	.550*	.580*	.590*	.596*	.583*	.609*	.572*	.575*	.609*
X17	.574*	.524*	.532*	.493*	.495*	.549*	.506*	.503*	.451*	.527*	.518*	.547*	.550*	.523*	.501*	.508*
X18	.604*	.468*	.539*	.507*	.524*	.551*	.510*	.562*	.500*	.542*	.516*	.558*	.528*	.509*	.530*	.560*

*p≤.01

ตารางที่ ๑๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X35	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50
X1	.476*	.492*	.505*	.495*	.446*	.469*	.414*	.398*	.394*	.523*	.523*	.508*	.549*	.484*	.488*	.476*
X2	.448*	.464*	.432*	.470*	.446*	.406*	.443*	.491*	.393*	.499*	.546*	.498*	.514*	.532*	.509*	.479*
X3	.455*	.486*	.507*	.500*	.490*	.478*	.512*	.514*	.407*	.533*	.535*	.524*	.564*	.534*	.553*	.482*
X4	.458*	.479*	.495*	.494*	.550*	.464*	.501*	.496*	.459*	.521*	.549*	.547*	.529*	.467*	.507*	.500*
X5	.484*	.502*	.518*	.531*	.516*	.466*	.544*	.560*	.523*	.589*	.611*	.579*	.593*	.555*	.576*	.564*
X6	.485*	.506*	.517*	.533*	.566*	.490*	.552*	.568*	.485*	.574*	.573*	.610*	.621*	.641*	.633*	.574*
X7	.490*	.487*	.531*	.524*	.519*	.469*	.554*	.508*	.455*	.526*	.545*	.582*	.579*	.579*	.585*	.545*
X8	.464*	.494*	.495*	.516*	.525*	.463*	.518*	.511*	.457*	.578*	.578*	.579*	.584*	.574*	.596*	.539*
X9	.438*	.455*	.516*	.521*	.525*	.494*	.522*	.512*	.470*	.485*	.507*	.541*	.571*	.537*	.529*	.473*
X10	.473*	.437*	.449*	.510*	.485*	.415*	.494*	.474*	.480*	.554*	.501*	.554*	.569*	.527*	.513*	.515*
X11	.483*	.501*	.443*	.439*	.496*	.469*	.515*	.487*	.470*	.565*	.613*	.579*	.581*	.615*	.613*	.595*
X12	.538*	.523*	.532*	.488*	.540*	.484*	.492*	.510*	.433*	.532*	.596*	.560*	.597*	.585*	.589*	.534*
X13	.480*	.530*	.512*	.591*	.611*	.547*	.478*	.534*	.465*	.539*	.580*	.575*	.603*	.515*	.516*	.521*
X14	.465*	.530*	.500*	.542*	.542*	.464*	.427*	.466*	.392*	.527*	.565*	.546*	.606*	.540*	.507*	.530*
X15	.552*	.519*	.459*	.480*	.504*	.452*	.460*	.470*	.396*	.537*	.622*	.562*	.565*	.573*	.508*	.499*
X16	.521*	.616*	.524*	.542*	.574*	.545*	.491*	.506*	.438*	.537*	.578*	.587*	.592*	.606*	.603*	.557*
X17	.480*	.482*	.401*	.484*	.558*	.499*	.475*	.372*	.439*	.464*	.534*	.517*	.545*	.538*	.551*	.507*
X18	.543*	.540*	.479*	.513*	.607*	.510*	.423*	.440*	.395*	.434*	.492*	.504*	.551*	.568*	.471*	.498*

*p ≤ .01

ตารางที่ ๑1 (ต่อ)

ตัวแปร	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67
X1	.448*	.428*	.426*	.460*	.446*	.431*	.434*	.449*	.465*	.406*	.421*	.450*	.528*	.494*	.475*	.472*	.496*
X2	.494*	.481*	.519*	.481*	.504*	.460*	.450*	.396*	.439*	.449*	.469*	.499*	.506*	.513*	.557*	.444*	.495*
X3	.453*	.519*	.480*	.495*	.500*	.522*	.488*	.472*	.465*	.506*	.471*	.504*	.572*	.502*	.545*	.528*	.550*
X4	.568*	.471*	.462*	.509*	.542*	.501*	.541*	.512*	.491*	.462*	.453*	.423*	.479*	.424*	.504*	.490*	.496*
X5	.556*	.549*	.535*	.551*	.557*	.511*	.456*	.482*	.496*	.521*	.533*	.519*	.544*	.531*	.584*	.482*	.510*
X6	.589*	.526*	.522*	.545*	.539*	.536*	.508*	.527*	.528*	.555*	.507*	.544*	.562*	.532*	.576*	.503*	.541*
X7	.564*	.527*	.509*	.568*	.545*	.572*	.540*	.534*	.516*	.480*	.490*	.514*	.549*	.510*	.543*	.504*	.502*
X8	.586*	.535*	.550*	.565*	.549*	.558*	.555*	.539*	.521*	.468*	.506*	.482*	.519*	.516*	.545*	.516*	.496*
X9	.556*	.506*	.528*	.530*	.563*	.546*	.517*	.513*	.487*	.445*	.444*	.450*	.470*	.503*	.503*	.474*	.450*
X10	.571*	.527*	.545*	.543*	.540*	.517*	.542*	.503*	.522*	.425*	.484*	.476*	.496*	.454*	.503*	.477*	.452*
X11	.566*	.569*	.507*	.561*	.524*	.549*	.518*	.565*	.557*	.559*	.550*	.557*	.559*	.590*	.583*	.520*	.544*
X12	.501*	.527*	.522*	.545*	.549*	.566*	.558*	.542*	.582*	.531*	.507*	.530*	.584*	.587*	.616*	.502*	.540*
X13	.520*	.528*	.500*	.540*	.547*	.548*	.507*	.531*	.523*	.485*	.477*	.530*	.577*	.549*	.558*	.482*	.538*
X14	.512*	.478*	.500*	.530*	.479*	.470*	.405*	.448*	.485*	.515*	.456*	.485*	.523*	.527*	.524*	.429*	.500*
X15	.465*	.467*	.438*	.458*	.485*	.460*	.436*	.420*	.459*	.525*	.509*	.485*	.520*	.563*	.557*	.468*	.502*
X16	.537*	.505*	.507*	.509*	.494*	.528*	.474*	.502*	.493*	.504*	.512*	.463*	.497*	.522*	.498*	.434*	.481*
X17	.498*	.500*	.488*	.476*	.429*	.461*	.458*	.458*	.484*	.452*	.457*	.439*	.445*	.511*	.521*	.407*	.439*
X18	.458*	.431*	.418*	.434*	.417*	.420*	.408*	.412*	.436*	.453*	.432*	.462*	.542*	.466*	.492*	.391*	.445*

*p≤.01

ตารางที่ ๑๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X68	X69	X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78	X79	X80	X81	X82	X83	X84	X85	X86	X87	X88
X1	.451*	.421*	.493*	.511*	.434*	.472*	.463*	.455*	.483*	.484*	.417*	.477*	.448*	.466*	.453*	.496*	.480*	.493*	.450*	.443*	.443*
X2	.471*	.460*	.523*	.548*	.446*	.493*	.455*	.527*	.510*	.453*	.458*	.487*	.539*	.489*	.518*	.538*	.529*	.559*	.523*	.519*	.530*
X3	.432*	.493*	.527*	.529*	.511*	.510*	.453*	.510*	.452*	.453*	.444*	.467*	.496*	.496*	.522*	.534*	.510*	.546*	.505*	.503*	.539*
X4	.479*	.435*	.532*	.529*	.493*	.560*	.471*	.508*	.499*	.474*	.409*	.455*	.475*	.487*	.491*	.478*	.486*	.495*	.455*	.437*	.454*
X5	.523*	.482*	.562*	.516*	.467*	.536*	.463*	.520*	.500*	.495*	.473*	.550*	.567*	.547*	.584*	.573*	.531*	.549*	.521*	.529*	.490*
X6	.509*	.492*	.567*	.510*	.531*	.545*	.474*	.578*	.532*	.530*	.474*	.517*	.584*	.536*	.592*	.602*	.568*	.589*	.535*	.547*	.532*
X7	.516*	.467*	.542*	.487*	.516*	.552*	.492*	.535*	.538*	.501*	.458*	.523*	.569*	.547*	.543*	.544*	.551*	.563*	.515*	.502*	.514*
X8	.503*	.470*	.536*	.516*	.508*	.562*	.477*	.542*	.537*	.469*	.458*	.515*	.543*	.531*	.534*	.549*	.568*	.581*	.520*	.533*	.526*
X9	.487*	.428*	.533*	.561*	.474*	.565*	.481*	.531*	.519*	.473*	.463*	.484*	.565*	.508*	.529*	.534*	.490*	.482*	.416*	.439*	.490*
X10	.473*	.426*	.528*	.489*	.473*	.525*	.458*	.503*	.515*	.486*	.427*	.476*	.545*	.504*	.518*	.529*	.514*	.494*	.457*	.445*	.432*
X11	.511*	.485*	.565*	.521*	.552*	.538*	.543*	.543*	.549*	.558*	.498*	.593*	.585*	.540*	.519*	.543*	.544*	.546*	.533*	.557*	.532*
X12	.520*	.486*	.603*	.501*	.531*	.546*	.513*	.590*	.532*	.555*	.517*	.592*	.623*	.551*	.542*	.555*	.574*	.608*	.582*	.560*	.558*
X13	.488*	.448*	.554*	.523*	.511*	.570*	.493*	.518*	.525*	.510*	.475*	.537*	.602*	.559*	.541*	.557*	.512*	.538*	.520*	.524*	.549*
X14	.459*	.505*	.587*	.498*	.446*	.473*	.414*	.553*	.469*	.438*	.440*	.496*	.517*	.531*	.564*	.574*	.540*	.546*	.581*	.528*	.495*
X15	.561*	.557*	.507*	.433*	.443*	.498*	.469*	.536*	.496*	.421*	.501*	.495*	.506*	.471*	.512*	.559*	.558*	.577*	.591*	.548*	.578*
X16	.500*	.446*	.550*	.501*	.537*	.554*	.505*	.526*	.555*	.467*	.485*	.555*	.531*	.495*	.471*	.506*	.567*	.541*	.511*	.500*	.507*
X17	.495*	.474*	.445*	.407*	.441*	.508*	.465*	.504*	.530*	.459*	.458*	.517*	.487*	.442*	.404*	.430*	.474*	.498*	.476*	.495*	.506*
X18	.440*	.454*	.484*	.376*	.407*	.474*	.399*	.455*	.433*	.418*	.422*	.461*	.485*	.480*	.430*	.462*	.501*	.521*	.505*	.467*	.484*

*p≤.01

ตารางที่ ๑1 (ต่อ)

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X19	.470*	.492*	.480*	.563*	.596*	.594*	.561*	.569*	.561*	.546*	.578*	.567*	.581*	.552*	.536*	.591*	.574*	.604*
X20	.448*	.483*	.475*	.535*	.533*	.541*	.535*	.556*	.591*	.546*	.543*	.515*	.574*	.477*	.472*	.512*	.524*	.468*
X21	.437*	.403*	.426*	.448*	.455*	.527*	.547*	.574*	.519*	.489*	.464*	.475*	.544*	.486*	.430*	.533*	.532*	.539*
X22	.423*	.485*	.511*	.525*	.551*	.585*	.541*	.520*	.555*	.505*	.567*	.595*	.600*	.519*	.549*	.558*	.493*	.507*
X23	.426*	.526*	.536*	.508*	.530*	.543*	.455*	.490*	.507*	.523*	.562*	.555*	.550*	.522*	.535*	.579*	.495*	.524*
X24	.458*	.494*	.539*	.513*	.537*	.561*	.533*	.543*	.551*	.536*	.529*	.569*	.556*	.536*	.504*	.638*	.549*	.551*
X25	.423*	.468*	.429*	.493*	.510*	.534*	.449*	.469*	.461*	.503*	.480*	.490*	.500*	.472*	.499*	.538*	.506*	.510*
X26	.443*	.427*	.506*	.535*	.549*	.588*	.578*	.552*	.521*	.537*	.569*	.556*	.509*	.486*	.502*	.550*	.503*	.562*
X27	.456*	.453*	.493*	.560*	.550*	.603*	.574*	.570*	.569*	.576*	.568*	.543*	.567*	.519*	.482*	.580*	.451*	.500*
X28	.467*	.442*	.476*	.527*	.563*	.557*	.524*	.521*	.568*	.521*	.492*	.528*	.566*	.531*	.512*	.590*	.527*	.542*
X29	.393*	.437*	.451*	.481*	.508*	.597*	.529*	.513*	.544*	.497*	.516*	.503*	.509*	.505*	.551*	.596*	.518*	.516*
X30	.431*	.493*	.500*	.508*	.558*	.627*	.573*	.613*	.552*	.561*	.538*	.591*	.578*	.513*	.517*	.583*	.547*	.558*
X31	.429*	.526*	.461*	.506*	.506*	.553*	.551*	.594*	.545*	.532*	.555*	.546*	.539*	.451*	.471*	.609*	.550*	.528*
X32	.502*	.526*	.490*	.502*	.528*	.567*	.503*	.579*	.561*	.610*	.523*	.555*	.565*	.485*	.501*	.572*	.523*	.509*
X33	.461*	.428*	.437*	.483*	.531*	.534*	.518*	.514*	.492*	.507*	.532*	.566*	.515*	.513*	.516*	.575*	.501*	.530*
X34	.496*	.433*	.473*	.510*	.526*	.550*	.545*	.523*	.513*	.489*	.549*	.559*	.572*	.451*	.502*	.609*	.508*	.560*

*p≤ .01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34
X19	1.000															
X20	.800*	1.000														
X21	.704*	.731*	1.000													
X22	.726*	.714*	.644*	1.000												
X23	.690*	.663*	.598*	.782*	1.000											
X24	.714*	.685*	.625*	.770*	.791*	1.000										
X25	.729*	.724*	.636*	.741*	.761*	.790*	1.000									
X26	.709*	.669*	.574*	.705*	.706*	.715*	.727*	1.000								
X27	.671*	.662*	.610*	.719*	.699*	.676*	.698*	.714*	1.000							
X28	.689*	.697*	.624*	.717*	.752*	.789*	.769*	.761*	.770*	1.000						
X29	.672*	.579*	.599*	.663*	.713*	.696*	.684*	.676*	.699*	.767*	1.000					
X30	.680*	.663*	.654*	.690*	.662*	.676*	.629*	.734*	.676*	.737*	.700*	1.000				
X31	.672*	.690*	.649*	.676*	.717*	.684*	.687*	.666*	.686*	.700*	.669*	.796*	1.000			
X32	.661*	.659*	.593*	.694*	.723*	.727*	.683*	.694*	.691*	.750*	.658*	.757*	.796*	1.000		
X33	.648*	.586*	.576*	.614*	.640*	.716*	.664*	.653*	.635*	.729*	.688*	.673*	.674*	.727*	1.000	
X34	.656*	.602*	.590*	.694*	.640*	.714*	.672*	.725*	.689*	.714*	.668*	.638*	.668*	.744*	.706*	1.000

*p≤.01

ตารางที่ ๑๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X35	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50
X19	.533*	.575*	.537*	.509*	.591*	.492*	.497*	.561*	.480*	.549*	.575*	.656*	.589*	.634*	.603*	.660*
X20	.447*	.561*	.470*	.493*	.557*	.464*	.536*	.548*	.529*	.554*	.548*	.612*	.582*	.531*	.580*	.611*
X21	.468*	.569*	.477*	.489*	.529*	.465*	.484*	.492*	.396*	.477*	.494*	.555*	.540*	.532*	.520*	.555*
X22	.489*	.554*	.537*	.534*	.584*	.531*	.558*	.548*	.487*	.554*	.584*	.605*	.612*	.586*	.626*	.680*
X23	.499*	.583*	.538*	.519*	.519*	.519*	.533*	.539*	.463*	.535*	.535*	.608*	.613*	.639*	.612*	.677*
X24	.492*	.616*	.574*	.561*	.619*	.564*	.565*	.534*	.455*	.576*	.566*	.560*	.628*	.580*	.622*	.665*
X25	.493*	.589*	.499*	.539*	.586*	.495*	.562*	.600*	.510*	.514*	.574*	.547*	.562*	.582*	.598*	.625*
X26	.551*	.592*	.541*	.534*	.586*	.535*	.518*	.528*	.497*	.578*	.637*	.604*	.628*	.637*	.651*	.636*
X27	.462*	.540*	.488*	.538*	.582*	.518*	.571*	.566*	.516*	.550*	.570*	.643*	.646*	.555*	.597*	.623*
X28	.533*	.624*	.535*	.592*	.631*	.533*	.563*	.561*	.513*	.577*	.593*	.601*	.636*	.563*	.602*	.615*
X29	.527*	.575*	.506*	.526*	.531*	.495*	.503*	.535*	.456*	.526*	.551*	.624*	.657*	.666*	.603*	.601*
X30	.535*	.567*	.508*	.510*	.572*	.497*	.514*	.563*	.472*	.600*	.606*	.640*	.629*	.654*	.648*	.625*
X31	.509*	.593*	.464*	.506*	.536*	.520*	.505*	.580*	.533*	.572*	.593*	.682*	.633**	.673*	.653*	.642*
X32	.528*	.531*	.478*	.484*	.532*	.529*	.498*	.518*	.470*	.591*	.591*	.659*	.671*	.636*	.594*	.638*
X33	.562*	.614*	.614*	.555*	.580*	.533*	.576*	.577*	.507*	.553*	.574*	.620*	.635*	.628*	.584*	.613*
X34	.542*	.551*	.538*	.578*	.606*	.616*	.506*	.513*	.485*	.527*	.611*	.649*	.641*	.583*	.538*	.643*

*p<.01

ตารางที่ ๑๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67
X19	.660*	.609*	.550*	.554*	.578*	.545*	.508*	.573*	.564*	.570*	.556*	.538*	.567*	.546*	.581*	.493*	.529*
X20	.617*	.600*	.548*	.597*	.615*	.583*	.592*	.604*	.597*	.523*	.501*	.496*	.531*	.565*	.586*	.457*	.522*
X21	.556*	.497*	.496*	.519*	.494*	.487*	.478*	.539*	.555*	.469*	.459*	.467*	.507*	.479*	.482*	.422*	.496*
X22	.651*	.579*	.549*	.635*	.642*	.636*	.584*	.608*	.594*	.565*	.560*	.574*	.604*	.571*	.623*	.489*	.552*
X23	.610*	.609*	.584*	.604*	.638*	.621*	.563*	.585*	.601*	.367*	.560*	.556*	.551*	.522*	.592*	.507*	.528*
X24	.643*	.592*	.597*	.640*	.617*	.631*	.613*	.624*	.627*	.557*	.555*	.546*	.599*	.606*	.600*	.422*	.508*
X25	.647*	.598*	.613*	.611*	.579*	.567*	.559*	.576*	.588*	.546*	.548*	.520*	.523*	.563*	.571*	.391*	.488*
X26	.589*	.547*	.535*	.593*	.607*	.589*	.574*	.590*	.603*	.556*	.541*	.540*	.555*	.526*	.602*	.489*	.527*
X27	.627*	.610*	.578*	.611*	.630*	.642*	.590*	.621*	.624*	.601*	.545*	.532*	.585*	.524*	.594*	.509*	.564*
X28	.606*	.603*	.593*	.592*	.602*	.592*	.567*	.565*	.603*	.560*	.585*	.514*	.588*	.578*	.583*	.458*	.532*
X29	.559*	.567*	.592*	.550*	.560*	.570*	.496*	.542*	.571*	.571*	.532*	.521*	.505*	.554*	.527*	.467*	.498*
X30	.622*	.568*	.571*	.604*	.598*	.577*	.562*	.617*	.622*	.563*	.535*	.529*	.562*	.565*	.617*	.499*	.545*
X31	.672*	.609*	.602*	.635*	.671*	.673*	.615*	.706*	.668*	.659*	.511*	.531*	.537*	.552*	.627*	.493*	.522*
X32	.628*	.580*	.575*	.599*	.631*	.589*	.565*	.620*	.632*	.553*	.529*	.530*	.567*	.571*	.597*	.504*	.552*
X33	.598*	.566*	.552*	.565*	.565*	.558*	.540*	.571*	.608*	.551*	.544*	.559*	.555*	.606*	.554*	.449*	.494*
X34	.599*	.517*	.517*	.581*	.597*	.588*	.555*	.607*	.622*	.555*	.570*	.585*	.613*	.562*	.583*	.475*	.583*

*p ≤ .01

ตารางที่ ๑๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X68	X69	X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78	X79	X80	X81	X82	X83	X84	X85	X86	X87	X88
X19	.597*	.519*	.589*	.562*	.611*	.686*	.645*	.632*	.609*	.530*	.607*	.579*	.554*	.514*	.539*	.579*	.577*	.562*	.487*	.527*	
X20	.552*	.475*	.586*	.559*	.570*	.642*	.593*	.620*	.594*	.590*	.492*	.550*	.532*	.527*	.509*	.547*	.509*	.496*	.482*	.479*	
X21	.500*	.477*	.537*	.470*	.491*	.557*	.515*	.535*	.513*	.499*	.505*	.537*	.506*	.480*	.463*	.516*	.557*	.497*	.477*	.514*	
X22	.527*	.487*	.642*	.587*	.611*	.642*	.597*	.578*	.577*	.573*	.519*	.583*	.590*	.553*	.530*	.558*	.569*	.532*	.488*	.554*	
X23	.523*	.525*	.591*	.593*	.631*	.651*	.616*	.595*	.579*	.562*	.513*	.572*	.606*	.572*	.520*	.520*	.564*	.530*	.503*	.545*	
X24	.529*	.481*	.610*	.560*	.564*	.643*	.597*	.615*	.573*	.565*	.584*	.574*	.575*	.529*	.548*	.539*	.555*	.556*	.519*	.542*	
X25	.499*	.457*	.586*	.514*	.557*	.623*	.550*	.527*	.556*	.604*	.533*	.531*	.562*	.493*	.484*	.503*	.533*	.492*	.438*	.458*	
X26	.553*	.505*	.584*	.523*	.592*	.619*	.527*	.576*	.544*	.589*	.509*	.602*	.565*	.538*	.514*	.505*	.530*	.521*	.513*	.530*	
X27	.536*	.487*	.570*	.567*	.568*	.610*	.548*	.594*	.590*	.515*	.450*	.562*	.555*	.581*	.564*	.588*	.585*	.476*	.492*	.508*	
X28	.517*	.510*	.586*	.550*	.533*	.638*	.584*	.590*	.549*	.552*	.502*	.572*	.547*	.570*	.577*	.577*	.575*	.557*	.525*	.545*	
X29	.505*	.503*	.501*	.491*	.530*	.583*	.545*	.574*	.573*	.488*	.516*	.544*	.546*	.551*	.536*	.547*	.586*	.541*	.529*	.553*	
X30	.562*	.449*	.608*	.548*	.591*	.608*	.535*	.638*	.555*	.557*	.444*	.573*	.592*	.540*	.537*	.543*	.555*	.571*	.544*	.528*	
X31	.562*	.486*	.584*	.539*	.583*	.623*	.577*	.606*	.604*	.540*	.466*	.579*	.595*	.589*	.530*	.555*	.597*	.572*	.511*	.487*	
X32	.546*	.450*	.552*	.528*	.570*	.591*	.539*	.577*	.533*	.541*	.473*	.570*	.552*	.563*	.538*	.589*	.562*	.539*	.509*	.489*	
X33	.554*	.478*	.534*	.464*	.513*	.553*	.568*	.597*	.521*	.527*	.521*	.608*	.540*	.586*	.568*	.567*	.552*	.542*	.591*	.530*	
X34	.535*	.485*	.513*	.512*	.532*	.556*	.540*	.523*	.515*	.547*	.547*	.626*	.551*	.584*	.534*	.574*	.600*	.566*	.530*	.562*	

*p≤ .01

ตารางที่ ๑1 (ต่อ)

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X35	.476*	.448*	.455*	.458*	.484*	.485*	.490*	.464*	.438*	.473*	.483*	.538*	.480*	.465*	.552*	.521*	.480*	.543*
X36	.492*	.464*	.486*	.479*	.502*	.506*	.487*	.494*	.455*	.437*	.501*	.523*	.530*	.530*	.519*	.616*	.482*	.540*
X37	.505*	.432*	.507*	.495*	.518*	.517*	.531*	.495*	.516*	.449*	.443*	.532*	.512*	.500*	.459*	.524*	.401*	.479*
X38	.495*	.470*	.500*	.494*	.531*	.533*	.524*	.516*	.521*	.510*	.439*	.488*	.591*	.542*	.480*	.542*	.484*	.513*
X39	.446*	.446*	.490*	.550*	.516*	.566*	.519*	.525*	.525*	.485*	.496*	.540*	.611*	.542*	.504*	.574*	.558*	.607*
X40	.469*	.406*	.478*	.464*	.466*	.490*	.469*	.463*	.494*	.415*	.469*	.484*	.547*	.464*	.452*	.545*	.499*	.510*
X41	.414*	.443*	.512*	.501*	.544*	.552*	.554*	.518*	.522*	.494*	.515*	.492*	.478*	.427*	.460*	.491*	.475*	.423*
X42	.398*	.491*	.514*	.496*	.560*	.568*	.508*	.511*	.512*	.474*	.487*	.510*	.534*	.466*	.470*	.506*	.472*	.440*
X43	.394*	.393*	.407*	.459*	.523*	.485*	.455*	.457*	.470*	.480*	.470*	.433*	.465*	.392*	.396*	.438*	.439*	.395*
X44	.523*	.499*	.533*	.521*	.589*	.574*	.526*	.578*	.485*	.554*	.565*	.532*	.539*	.527*	.537*	.537*	.464*	.434*
X45	.523*	.546*	.535*	.549*	.611*	.573*	.545*	.578*	.507*	.501*	.613*	.596*	.580*	.565*	.622*	.578*	.534*	.492*
X46	.508*	.498*	.524*	.547*	.579*	.610*	.582*	.579*	.541*	.554*	.579*	.560*	.575*	.546*	.562*	.587*	.517*	.504*
X47	.549*	.514*	.564*	.529*	.593*	.621*	.579*	.584*	.571*	.569*	.581*	.597*	.603*	.606*	.565*	.592*	.545*	.551*
X48	.484*	.532*	.534*	.467*	.555*	.641*	.579*	.574*	.537*	.527*	.615*	.585*	.515*	.540*	.573*	.606*	.538*	.568*
X49	.488*	.509*	.553*	.507*	.576*	.633*	.585*	.596*	.529*	.513*	.613*	.589*	.516*	.507*	.508*	.603*	.551*	.471*
X50	.476*	.479*	.482*	.500*	.564*	.574*	.545*	.539*	.473*	.515*	.595*	.534*	.521*	.530*	.499*	.557*	.507*	.498*

*p≤.01

ตารางที่ ๑
(ต่อ)

ตัวแปร	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34
X35	.533*	.447*	.468*	.489*	.499*	.492*	.493*	.551*	.462*	.533*	.527*	.535*	.509*	.528*	.562*	.542*
X36	.575*	.561*	.569*	.554*	.583*	.616*	.589*	.592*	.540*	.624*	.575*	.567*	.593*	.531*	.614*	.551*
X37	.537*	.470*	.477*	.537*	.538*	.574*	.499*	.541*	.488*	.533*	.506*	.508*	.464*	.478*	.614*	.538*
X38	.509*	.493*	.489*	.534*	.519*	.561*	.539*	.534*	.538*	.592*	.526*	.510*	.506*	.484*	.555*	.578*
X39	.591*	.557*	.529*	.584*	.519*	.619*	.586*	.586*	.582*	.631*	.531*	.572*	.536*	.532*	.580*	.606*
X40	.492*	.464*	.465*	.531*	.519*	.564*	.495*	.535*	.518*	.533*	.495*	.497*	.520*	.529*	.533*	.616*
X41	.497*	.536*	.484*	.538*	.533*	.565*	.562*	.518*	.571*	.563*	.503*	.514*	.505*	.498*	.576*	.506*
X42	.561*	.548*	.492*	.548*	.539*	.534*	.600*	.528*	.566*	.561*	.535*	.563*	.580*	.518*	.577*	.513*
X43	.480*	.529*	.396*	.487*	.463*	.455*	.510*	.497*	.516*	.513*	.456*	.472*	.533*	.470*	.507*	.485*
X44	.549*	.554*	.477*	.554*	.535*	.576*	.514*	.578*	.550*	.577*	.526*	.600*	.572*	.591*	.553*	.527*
X45	.575*	.548*	.494*	.584*	.535*	.566*	.574*	.637*	.570*	.593*	.551*	.606*	.593*	.591*	.574*	.611*
X46	.656*	.612*	.555*	.605*	.608*	.560*	.547*	.604*	.643*	.601*	.624*	.640*	.682*	.659*	.620*	.649*
X47	.589*	.582*	.540*	.612*	.613*	.628*	.562*	.628*	.646*	.636*	.657*	.629*	.633*	.671*	.635*	.641*
X48	.634*	.531*	.532*	.586*	.639*	.580*	.582*	.637*	.555*	.563*	.666*	.654*	.673*	.636*	.628*	.583*
X49	.603*	.580*	.520*	.626*	.612*	.622*	.598*	.651*	.597*	.602*	.603*	.648*	.653*	.594*	.584*	.538*
X50	.660*	.611*	.555*	.680*	.677*	.665*	.625*	.636*	.623*	.615*	.601*	.625*	.642*	.638*	.613*	.643*

*p<.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X35	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50
X35	1.000															
X36	.575*	1.000														
X37	.536*	.755*	1.000													
X38	.519*	.677*	.648*	1.000												
X39	.524*	.664*	.646*	.762*	1.000											
X40	.580*	.647*	.666*	.714*	.785*	1.000										
X41	.524*	.680*	.656*	.581*	.650*	.628*	1.000									
X42	.475*	.592*	.528*	.617*	.666*	.571*	.681*	1.000								
X43	.393*	.518*	.533*	.575*	.624*	.592*	.597*	.731*	1.000							
X44	.548*	.607*	.598*	.573*	.567*	.598*	.542*	.519*	.538*	1.000						
X45	.568*	.574*	.530*	.529*	.598*	.543*	.589*	.542*	.522*	.775*	1.000					
X46	.551*	.556*	.556*	.532*	.607*	.581*	.540*	.596*	.596*	.693*	.720*	1.000				
X47	.565*	.560*	.591*	.575*	.624*	.623*	.339*	.542*	.573*	.693*	.730*	.821*	1.000			
X48	.612*	.560*	.594*	.525*	.556*	.598*	.529*	.575*	.522*	.641*	.692*	.770*	.780*	1.000		
X49	.528*	.635*	.621*	.605*	.634*	.606*	.593*	.635*	.572*	.663*	.639*	.707*	.723*	.747*	1.000	
X50	.488*	.606*	.601*	.590*	.590*	.548*	.576*	.594*	.518*	.637*	.618*	.727*	.724*	.688*	.811*	1.000

*p≤.01

ตารางที่ ๑๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67
X35	.500*	.502*	.530*	.467*	.537*	.487*	.485*	.505*	.565*	.494*	.510*	.492*	.574*	.493*	.549*	.487*	.507*
X36	.573*	.534*	.547*	.533*	.562*	.514*	.539*	.568*	.578*	.566*	.530*	.499*	.560*	.580*	.539*	.461*	.535*
X37	.533*	.485*	.515*	.534*	.540*	.551*	.505*	.528*	.522*	.585*	.582*	.594*	.565*	.589*	.530*	.497*	.550*
X38	.552*	.540*	.593*	.569*	.579*	.541*	.572*	.526*	.534*	.574*	.569*	.573*	.606*	.601*	.561*	.539*	.620*
X39	.570*	.553*	.552*	.557*	.557*	.524*	.542*	.566*	.540*	.555*	.561*	.591*	.623*	.584*	.572*	.512*	.565*
X40	.507*	.485*	.495*	.490*	.514*	.533*	.519*	.561*	.557*	.561*	.518*	.617*	.608*	.567*	.536*	.535*	.602*
X41	.556*	.608*	.578*	.608*	.552*	.579*	.595*	.606*	.589*	.598*	.577*	.582*	.601*	.568*	.565*	.480*	.543*
X42	.586*	.609*	.597*	.598*	.609*	.576*	.568*	.604*	.573*	.559*	.547*	.568*	.585*	.568*	.589*	.485*	.491*
X43	.578*	.581*	.550*	.505*	.545*	.543*	.538*	.562*	.532*	.528*	.483*	.515*	.482*	.504*	.515*	.475*	.480*
X44	.647*	.539*	.549*	.568*	.573*	.571*	.557*	.599*	.627*	.636*	.599*	.536*	.603*	.599*	.611*	.545*	.608*
X45	.665*	.558*	.569*	.598*	.577*	.581*	.552*	.616*	.618*	.584*	.562*	.517*	.610*	.605*	.651*	.515*	.588*
X46	.695*	.605*	.575*	.579*	.683*	.638*	.594*	.682*	.685*	.638*	.545*	.599*	.603*	.544*	.620*	.583*	.609*
X47	.659*	.630*	.648*	.655*	.657*	.679*	.641*	.670*	.707*	.620*	.556*	.592*	.613*	.632*	.631*	.565*	.641*
X48	.615*	.598*	.583*	.575*	.593*	.627*	.524*	.636*	.630*	.583*	.542*	.607*	.606*	.624*	.629*	.582*	.613*
X49	.735*	.700*	.679*	.715*	.682*	.731*	.669*	.712*	.686*	.666*	.659*	.627*	.631*	.648*	.680*	.562*	.619*
X50	.726*	.691*	.635*	.733*	.682*	.713*	.657*	.719*	.685*	.627*	.643*	.636*	.660*	.660*	.657*	.570*	.656*

*p≤.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X68	X69	X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78	X79	X80	X81	X82	X83	X84	X85	X86	X87	X88
X35	.548*	.524*	.472*	.379*	.443*	.451*	.442*	.410*	.433*	.450*	.486*	.510*	.496*	.474*	.438*	.473*	.519*	.528*	.571*	.505*	.523*
X36	.504*	.462*	.548*	.536*	.536*	.564*	.520*	.569*	.579*	.505*	.465*	.515*	.487*	.537*	.473*	.483*	.540*	.536*	.555*	.496*	.477*
X37	.540*	.521*	.558*	.537*	.528*	.551*	.544*	.578*	.516*	.520*	.473*	.545*	.541*	.580*	.520*	.548*	.531*	.566*	.565*	.513*	.529*
X38	.496*	.533*	.563*	.536*	.483*	.529*	.474*	.573*	.612*	.573*	.524*	.536*	.555*	.612*	.562*	.587*	.568*	.546*	.550*	.529*	.518*
X39	.528*	.504*	.562*	.528*	.502*	.566*	.488*	.569*	.553*	.618*	.575*	.589*	.565*	.561*	.530*	.551*	.547*	.564*	.528*	.549*	.557*
X40	.522*	.536*	.469*	.520*	.500*	.511*	.504*	.504*	.517*	.586*	.598*	.584*	.559*	.588*	.537*	.573*	.568*	.546*	.514*	.542*	.555*
X41	.501*	.456*	.518*	.493*	.499*	.513*	.523*	.495*	.515*	.536*	.459*	.571*	.540*	.564*	.514*	.525*	.510*	.493*	.488*	.476*	.504*
X42	.450*	.442*	.542*	.501*	.480*	.558*	.488*	.564*	.543*	.546*	.492*	.558*	.539*	.571*	.545*	.541*	.518*	.501*	.528*	.491*	.489*
X43	.468*	.430*	.525*	.482*	.479*	.475*	.482*	.495*	.529*	.501*	.432*	.497*	.476*	.522*	.463*	.510*	.487*	.416*	.449*	.440*	.407*
X44	.568*	.547*	.553*	.497*	.521*	.566*	.526*	.533*	.518*	.530*	.461*	.536*	.574*	.564*	.566*	.636*	.576*	.560*	.616*	.565*	.487*
X45	.627*	.543*	.556*	.515*	.544*	.554*	.539*	.531*	.542*	.543*	.541*	.606*	.606*	.584*	.565*	.602*	.603*	.559*	.583*	.574*	.568*
X46	.607*	.536*	.594*	.539*	.566*	.559*	.555*	.592*	.543*	.566*	.531*	.614*	.603*	.642*	.569*	.636*	.632*	.581*	.606*	.581*	.607*
X47	.607*	.575*	.601*	.547*	.565*	.558*	.537*	.577*	.564*	.581*	.576*	.587*	.597*	.611*	.607*	.653*	.643*	.580*	.557*	.593*	.573*
X48	.597*	.572*	.590*	.508*	.608*	.579*	.559*	.608*	.574*	.600*	.593*	.587*	.638*	.631*	.575*	.650*	.672*	.627*	.613*	.588*	.613*
X49	.585*	.602*	.684*	.626*	.675*	.690*	.618*	.657*	.626*	.646*	.586*	.644*	.641*	.676*	.638*	.632*	.633*	.622*	.610*	.624*	.602*
X50	.554*	.528*	.636*	.615*	.651*	.645*	.658*	.604*	.637*	.602*	.524*	.620*	.647*	.684*	.591*	.625*	.606*	.615*	.600*	.567*	.544*

*p≤.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X51	.448*	.494*	.453*	.568*	.556*	.589*	.564*	.586*	.556*	.571*	.566*	.501*	.520*	.512*	.465*	.537*	.498	.458*
X52	.428*	.481*	.519*	.471*	.549*	.526*	.527*	.535*	.506*	.527*	.569*	.527*	.528*	.478*	.467*	.505*	.500*	.431*
X53	.426*	.519*	.480*	.462*	.535*	.522*	.509*	.550*	.528*	.545*	.507*	.522*	.500*	.500*	.438*	.507*	.488*	.418*
X54	.460*	.481*	.495*	.509*	.551*	.545*	.568*	.565*	.530*	.545*	.561*	.545*	.540*	.530*	.458*	.509*	.476*	.434*
X55	.446*	.504*	.500*	.542*	.557*	.539*	.545*	.549*	.563*	.540*	.524*	.549*	.547*	.479*	.485*	.494*	.429*	.417*
X56	.431*	.460*	.522*	.501*	.511*	.536*	.572*	.558*	.546*	.517*	.549*	.566*	.548*	.470*	.460*	.528*	.461*	.420*
X57	.434*	.450*	.488*	.541*	.456*	.508*	.540*	.555*	.517*	.542*	.518*	.558*	.507*	.405*	.436*	.474*	.458*	.408*
X58	.449*	.396*	.472*	.512*	.482*	.527*	.554*	.539*	.513*	.503*	.565*	.542*	.531*	.448*	.420*	.502*	.458*	.412*
X59	.465*	.439*	.465*	.491*	.496*	.528*	.516*	.521*	.487*	.522*	.557*	.582*	.523*	.485*	.459*	.493*	.484*	.436*
X60	.406*	.449*	.506*	.462*	.521*	.555*	.480*	.468*	.445*	.425*	.559*	.531*	.485*	.515*	.525*	.504*	.452*	.453*
X61	.421*	.469*	.471*	.453*	.533*	.507*	.490*	.506*	.444*	.484*	.550*	.507*	.477*	.456*	.509*	.512*	.457*	.432*
X62	.450*	.499*	.504*	.423*	.519*	.544*	.514*	.485*	.450*	.476*	.557*	.530*	.530*	.485*	.485*	.463*	.439*	.462*
X63	.528*	.506*	.572*	.479*	.544*	.562*	.549*	.519*	.470*	.496*	.559*	.584*	.577*	.523*	.520*	.497*	.445*	.542*
X64	.494*	.513*	.502*	.424*	.531*	.582*	.510*	.516*	.503*	.454*	.590*	.587*	.549*	.527*	.563*	.522*	.511*	.466*
X65	.475*	.557*	.545*	.504*	.584*	.576*	.543*	.545*	.503*	.503*	.583*	.616*	.558*	.524*	.557*	.498*	.521*	.492*
X66	.472*	.444*	.528*	.490*	.482*	.503*	.504*	.516*	.474*	.477*	.520*	.502*	.482*	.429*	.468*	.434*	.407*	.391*
X67	.496*	.495*	.550*	.496*	.510*	.541*	.502*	.496*	.450*	.452*	.544*	.540*	.538*	.500*	.502*	.481*	.439*	.445*

*p≤.01

ตารางที่ ๑
(ต่อ)

ตัวแปร	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34
X51	.660*	.617*	.556*	.651*	.610*	.643*	.647*	.589*	.627*	.606*	.559*	.622*	.672*	.628*	.598*	.599*
X52	.609*	.600*	.497*	.579*	.609*	.592*	.598*	.547*	.610*	.603*	.567*	.568*	.609*	.580*	.566*	.517*
X53	.550*	.548*	.496*	.549*	.584*	.597*	.613*	.535*	.578*	.593*	.592*	.571*	.602*	.575*	.552*	.517*
X54	.554*	.597*	.519*	.635*	.604*	.640*	.611*	.593*	.611*	.592*	.550*	.604*	.635*	.599*	.565*	.581*
X55	.578*	.615*	.494*	.642*	.638*	.617*	.579*	.607*	.630*	.602*	.560*	.598*	.671*	.631*	.565*	.597*
X56	.545*	.583*	.487*	.636*	.621*	.631*	.567*	.559*	.642*	.592*	.570*	.577*	.673*	.589*	.558*	.558*
X57	.508*	.592*	.478*	.584*	.563*	.613*	.589*	.574*	.590*	.567*	.496*	.562*	.615*	.565*	.540*	.555*
X58	.573*	.604*	.539*	.608*	.585*	.624*	.576*	.590*	.621*	.565*	.542*	.617*	.706*	.620*	.571*	.607*
X59	.564*	.597*	.555*	.594*	.601*	.627*	.588*	.603*	.624*	.603*	.571*	.622*	.668*	.632*	.608*	.622*
X60	.570*	.523*	.469*	.565*	.567*	.557*	.546*	.556*	.601*	.560*	.571*	.563*	.559*	.553*	.551*	.555*
X61	.556*	.501*	.459*	.560*	.560*	.555*	.548*	.541*	.545*	.585*	.532*	.535*	.511*	.529*	.544*	.570*
X62	.538*	.496*	.467*	.574*	.556*	.546*	.520*	.540*	.532*	.514*	.521*	.529*	.531*	.530*	.559*	.585*
X63	.567*	.531*	.507*	.604*	.551*	.599*	.523*	.535*	.583*	.558*	.505*	.562*	.537*	.567*	.555*	.613*
X64	.546*	.565*	.479*	.571*	.522*	.606*	.563*	.526*	.524*	.578*	.554*	.565*	.552*	.571*	.606*	.562*
X65	.581*	.586*	.482*	.623*	.592*	.600*	.571*	.602*	.594*	.583*	.527*	.617*	.627*	.597*	.554*	.583*
X66	.493*	.457*	.422*	.489*	.507*	.472*	.391*	.389*	.508*	.458*	.467*	.499*	.493*	.504*	.449*	.475*
X67	.529*	.522*	.496*	.552*	.528*	.508*	.483*	.527*	.564*	.532*	.498*	.545*	.522*	.552*	.494*	.583*

*p≤.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X35	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50
X51	.500*	.573*	.533*	.552*	.570*	.507*	.556*	.586*	.578*	.647*	.665*	.695*	.659*	.615*	.735*	.726*
X52	.502*	.534*	.485*	.540*	.553*	.485*	.608*	.609*	.581*	.539*	.558*	.605*	.630*	.598*	.700*	.691*
X53	.530*	.547*	.515*	.593*	.552*	.495*	.578*	.597*	.530*	.549*	.569*	.575*	.648*	.583*	.679*	.635*
X54	.467*	.533*	.534*	.569*	.557*	.490*	.608*	.598*	.505*	.568*	.598*	.579*	.655*	.575*	.715*	.733*
X55	.537*	.562*	.540*	.579*	.557*	.514*	.552*	.609*	.545*	.573*	.577*	.683*	.657*	.593*	.682*	.682*
X56	.487*	.514*	.551*	.541*	.524*	.533*	.579*	.576*	.543*	.571*	.581*	.638*	.679*	.627*	.731*	.713*
X57	.485*	.539*	.505*	.572*	.542*	.519*	.595*	.568*	.538*	.557*	.552*	.594*	.641*	.524*	.669*	.657*
X58	.505*	.568*	.528*	.526*	.566*	.561*	.606*	.604*	.562*	.599*	.616*	.682*	.670*	.636*	.712*	.719*
X59	.565*	.578*	.522*	.534*	.540*	.557*	.589*	.573*	.532*	.627*	.618*	.685*	.707*	.630*	.686*	.685*
X60	.494*	.566*	.585*	.574*	.555*	.561*	.598*	.559*	.528*	.636*	.584*	.638*	.620*	.583*	.666*	.627*
X61	.510*	.530*	.582*	.569*	.561*	.518*	.577*	.547*	.483*	.599*	.562*	.545*	.556*	.542*	.659*	.643*
X62	.492*	.499*	.594*	.573*	.591*	.617*	.582*	.568*	.513*	.536*	.517*	.599*	.592*	.607*	.627*	.636*
X63	.574*	.560*	.565*	.606*	.623*	.608*	.601*	.585*	.482*	.603*	.610*	.603*	.613*	.606*	.631*	.660*
X64	.493*	.580*	.589*	.601*	.584*	.567*	.568*	.568*	.504*	.599*	.605*	.544*	.632*	.624*	.648*	.660*
X65	.549*	.539*	.530*	.561*	.572*	.536*	.565*	.589*	.513*	.611*	.651*	.620*	.631*	.629*	.680*	.657*
X66	.487*	.461*	.497*	.539*	.512*	.535*	.480*	.485*	.475*	.545*	.515*	.583*	.565*	.582*	.562*	.570*
X67	.507*	.535*	.550*	.620*	.565*	.602*	.543*	.491*	.480*	.608*	.588*	.609*	.641*	.613*	.619*	.656*

*p≤.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67
X51	1.000																
X52	.725*	1.000															
X53	.733*	.848*	1.000														
X54	.731*	.762*	.784*	1.000													
X55	.767*	.746*	.769*	.771*	1.000												
X56	.714*	.745*	.740*	.813*	.853*	1.000											
X57	.724*	.681*	.735*	.770*	.815*	.833*	1.000										
X58	.735*	.728*	.704*	.783*	.805*	.847*	.805*	1.000									
X59	.707*	.701*	.700*	.754*	.784*	.783*	.797*	.888*	1.000								
X60	.623*	.602*	.590*	.567*	.612*	.596*	.584*	.612*	.637*	1.000							
X61	.636*	.615*	.610*	.600*	.630*	.635*	.588*	.601*	.619*	.751*	1.000						
X62	.608*	.621*	.614*	.623*	.626*	.629*	.593*	.646*	.641*	.707*	.750*	1.000					
X63	.619*	.642*	.598*	.687*	.652*	.659*	.627*	.703*	.704*	.633*	.720*	.752*	1.000				
X64	.584*	.627*	.616*	.651*	.602*	.653*	.629*	.648*	.657*	.633*	.644*	.683*	.729*	1.000			
X65	.657*	.655*	.654*	.706*	.687*	.725*	.680*	.675*	.705*	.641*	.670*	.671*	.795*	.740*	1.000		
X66	.512*	.554*	.531*	.553*	.609*	.641*	.582*	.616*	.606*	.602*	.616*	.703*	.677*	.649*	.697*	1.000	
X67	.580*	.612*	.565*	.633*	.603*	.659*	.605*	.665*	.695*	.662*	.658*	.720*	.769*	.716*	.768*	.768*	1.000

*p≤.01

ตารางที่ ๑๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X68	X69	X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78	X79	X80	X81	X82	X83	X84	X85	X86	X87	X88
X51	.618*	.531*	.648*	.637*	.641*	.658*	.607*	.610*	.630*	.565*	.479*	.601*	.630*	.636*	.605*	.585*	.586*	.567*	.552*	.540*	.524*
X52	.543*	.507*	.621*	.600*	.612*	.636*	.610*	.583*	.613*	.558*	.456*	.578*	.598*	.639*	.628*	.631*	.584*	.540*	.544*	.533*	.511*
X53	.555*	.545*	.608*	.577*	.547*	.607*	.525*	.574*	.581*	.547*	.464*	.557*	.614*	.612*	.603*	.592*	.549*	.488*	.529*	.514*	.483*
X54	.540*	.510*	.673*	.637*	.607*	.616*	.571*	.577*	.634*	.597*	.501*	.592*	.665*	.684*	.664*	.621*	.563*	.556*	.552*	.526*	.507*
X55	.605*	.542*	.642*	.636*	.618*	.652*	.580*	.638*	.629*	.563*	.510*	.592*	.658*	.655*	.618*	.622*	.572*	.534*	.547*	.547*	.535*
X56	.584*	.565*	.647*	.648*	.663*	.659*	.622*	.615*	.651*	.559*	.519*	.616*	.692*	.686*	.643*	.650*	.610*	.581*	.557*	.559*	.554*
X57	.557*	.518*	.606*	.602*	.612*	.608*	.600*	.605*	.652*	.584*	.481*	.582*	.622*	.645*	.559*	.550*	.509*	.484*	.501*	.517*	.515*
X58	.592*	.530*	.645*	.590*	.623*	.644*	.622*	.602*	.607*	.626*	.517*	.658*	.666*	.683*	.624*	.618*	.588*	.555*	.576*	.552*	.517*
X59	.617*	.549*	.614*	.558*	.582*	.612*	.611*	.609*	.597*	.603*	.501*	.630*	.630*	.658*	.607*	.636*	.611*	.578*	.613*	.586*	.555*
X60	.663*	.656*	.642*	.559*	.603*	.632*	.615*	.630*	.575*	.586*	.497*	.620*	.551*	.604*	.574*	.638*	.579*	.564*	.598*	.573*	.563*
X61	.627*	.615*	.617*	.578*	.605*	.671*	.654*	.586*	.595*	.554*	.513*	.633*	.608*	.651*	.600*	.628*	.593*	.608*	.609*	.574*	.554*
X62	.636*	.628*	.636*	.604*	.584*	.616*	.639*	.603*	.579*	.629*	.564*	.634*	.596*	.654*	.627*	.656*	.603*	.619*	.585*	.651*	.621*
X63	.619*	.585*	.646*	.591*	.579*	.649*	.652*	.611*	.627*	.613*	.549*	.664*	.642*	.674*	.614*	.686*	.654*	.692*	.675*	.625*	.645*
X64	.613*	.584*	.598*	.569*	.561*	.601*	.601*	.637*	.641*	.566*	.504*	.554*	.573*	.603*	.586*	.650*	.629*	.625*	.608*	.650*	.565*
X65	.643*	.619*	.668*	.649*	.608*	.690*	.637*	.666*	.659*	.614*	.496*	.640*	.673*	.651*	.584*	.640*	.653*	.675*	.662*	.645*	.617*
X66	.599*	.639*	.594*	.581*	.584*	.550*	.584*	.582*	.568*	.542*	.488*	.518*	.549*	.632*	.564*	.614*	.581*	.586*	.524*	.618*	.590*
X67	.607*	.594*	.586*	.611*	.577*	.601*	.614*	.617*	.623*	.606*	.489*	.577*	.573*	.629*	.573*	.645*	.618*	.641*	.589*	.616*	.574*

*p<.01

ตารางที่ ๑๑
(ต่อ)

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X68	.451*	.471*	.432*	.479*	.523*	.509*	.516*	.503*	.487*	.473*	.511*	.520*	.488*	.459*	.561*	.500*	.495*	.440*
X69	.421*	.460*	.493*	.435*	.482*	.492*	.467*	.470*	.428*	.426*	.485*	.486*	.448*	.503*	.557*	.446*	.474*	.454*
X70	.493*	.523*	.527*	.532*	.562*	.567*	.542*	.536*	.533*	.528*	.565*	.603*	.554*	.587*	.507*	.550*	.445*	.484*
X71	.511*	.548*	.529*	.529*	.516*	.510*	.487*	.516*	.561*	.489*	.521*	.501*	.523*	.498*	.433*	.501*	.407*	.376*
X72	.434*	.446*	.511*	.493*	.467*	.531*	.516*	.508*	.474*	.473*	.552*	.531*	.511*	.446*	.443*	.537*	.441*	.407*
X73	.472*	.493*	.510*	.560*	.536*	.545*	.552*	.562*	.565*	.525*	.538*	.546*	.570*	.473*	.498*	.554*	.508*	.474*
X74	.463*	.455*	.453*	.471*	.463*	.474*	.492*	.477*	.481*	.458*	.543*	.513*	.493*	.414*	.469*	.505*	.465*	.399*
X75	.455*	.527*	.510*	.508*	.520*	.578*	.535*	.542*	.531*	.502*	.543*	.590*	.518*	.553*	.536*	.526*	.504*	.455*
X76	.483*	.510*	.452*	.499*	.500*	.532*	.538*	.537*	.519*	.515*	.549*	.532*	.525*	.469*	.496*	.555*	.530*	.433*
X77	.484*	.453*	.453*	.474*	.495*	.530*	.501*	.469*	.473*	.486*	.558*	.555*	.510*	.438*	.421*	.467*	.459*	.418*
X78	.417*	.458*	.444*	.409*	.473*	.474*	.458*	.458*	.463*	.427*	.498*	.517*	.473*	.440*	.501*	.485*	.458*	.422*
X79	.477*	.487*	.467*	.455*	.550*	.517*	.523*	.515*	.484*	.476*	.593*	.592*	.537*	.496*	.495*	.555*	.517*	.461*
X80	.448*	.539*	.496*	.475*	.567*	.584*	.569*	.543*	.565*	.545*	.585*	.623*	.602*	.517*	.506*	.531*	.487*	.485*
X81	.466*	.489*	.496*	.487*	.547*	.536*	.547*	.531*	.508*	.504*	.540*	.551*	.559*	.531*	.471*	.495*	.442*	.480*
X82	.453*	.518*	.522*	.491*	.584*	.592*	.543*	.534*	.529*	.518*	.519*	.542*	.541*	.564*	.512*	.471*	.404*	.430*
X83	.496*	.538*	.534*	.478*	.573*	.602*	.544*	.549*	.534*	.529*	.543*	.555*	.551*	.574*	.559*	.506*	.430*	.462*
X84	.480*	.529*	.510*	.486*	.531*	.568*	.551*	.568*	.490*	.514*	.544*	.574*	.512*	.540*	.558*	.567*	.474*	.501*
X85	.493*	.559*	.546*	.495*	.549*	.589*	.563*	.581*	.482*	.494*	.546*	.608*	.538*	.546*	.577*	.541*	.498*	.521*
X86	.450*	.523*	.505*	.455*	.521*	.555*	.515*	.520*	.416*	.457*	.533*	.582*	.520*	.581*	.591*	.511*	.476*	.505*
X87	.443*	.519*	.505*	.437*	.529*	.547*	.502*	.533*	.439*	.445*	.557*	.560*	.524*	.528*	.548*	.500*	.495*	.467*
X88	.443*	.530*	.539*	.454*	.490*	.532*	.514*	.526*	.490*	.432*	.532*	.558*	.549*	.495*	.578*	.507*	.506*	.484*

*p≤.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34
X68	.597*	.552*	.500*	.527*	.523*	.529*	.499*	.553*	.536*	.517*	.505*	.562*	.562*	.546*	.554*	.535*
X69	.519*	.475*	.477*	.487*	.525*	.481*	.457*	.505*	.487*	.510*	.503*	.449*	.486*	.450*	.478*	.485*
X70	.589*	.586*	.537*	.642*	.591*	.610*	.586*	.584*	.570*	.586*	.501*	.608*	.584*	.552*	.534*	.513*
X71	.562*	.559*	.470*	.587*	.593*	.560*	.514*	.523*	.567*	.550*	.491*	.548*	.539*	.528*	.464*	.512*
X72	.611*	.570*	.491*	.611*	.631*	.564*	.557*	.592*	.568*	.533*	.530*	.591*	.583*	.570*	.513*	.532*
X73	.686*	.642*	.557*	.642*	.651*	.643*	.623*	.619*	.610*	.638*	.585*	.608*	.623*	.591*	.553*	.556*
X74	.645*	.593*	.515*	.597*	.616*	.597*	.550*	.527*	.548*	.584*	.545*	.535*	.577*	.539*	.568*	.540*
X75	.652*	.620*	.535*	.578*	.595*	.615*	.527*	.576*	.594*	.590*	.574*	.638*	.606*	.577*	.597*	.523*
X76	.632*	.594*	.513*	.577*	.579*	.573*	.556*	.544*	.590*	.549*	.573*	.555*	.604*	.533	.521*	.515
X77	.609*	.590*	.499*	.573*	.562*	.565*	.604*	.589*	.515*	.552*	.488*	.552*	.540*	.541*	.527*	.547*
X78	.530*	.492*	.505*	.519*	.513*	.534*	.533*	.509*	.450*	.502*	.516*	.444*	.466*	.473*	.521*	.547*
X79	.607*	.550*	.537*	.583*	.572	.574*	.551*	.602*	.562*	.572*	.544*	.573*	.579*	.570*	.608*	.626*
X80	.579*	.532*	.506*	.590*	.606*	.575*	.562*	.565*	.555*	.547*	.546*	.592*	.595*	.552*	.540*	.551*
X81	.554*	.527*	.480*	.553*	.572*	.529	.493*	.538*	.581*	.570*	.551*	.540*	.589*	.563*	.586*	.584*
X82	.514*	.509*	.463*	.530*	.520*	.548*	.484*	.514*	.564*	.577*	.536*	.537*	.530*	.538*	.568*	.534*
X83	.539*	.543*	.516*	.558*	.520*	.539*	.503*	.505*	.588*	.577*	.547*	.543*	.555*	.589*	.567*	.574*
X84	.579*	.547*	.557*	.569*	.564*	.555*	.553*	.530*	.585*	.575*	.586*	.555*	.597*	.562*	.552*	.600*
X85	.577*	.509*	.576*	.578*	.564*	.575*	.523*	.533*	.651*	.572*	.551*	.553*	.539*	.533*	.542*	.594*
X86	.562*	.496*	.497*	.532*	.530*	.556*	.492*	.521*	.476*	.557*	.541*	.571*	.572*	.539*	.591*	.566*
X87	.487*	.482*	.477*	.488*	.505*	.519*	.438*	.513*	.492*	.525*	.529*	.544*	.511*	.509*	.530*	.530*
X88	.527*	.479*	.514*	.554*	.545*	.542*	.458*	.530*	.508*	.545*	.553*	.528*	.487*	.489*	.567*	.562*

*p≤.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X35	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50
X68	.548*	.504*	.540*	.496*	.528*	.522*	.501*	.450*	.468*	.568*	.627*	.607*	.607*	.597*	.585*	.554*
X69	.524*	.462*	.521*	.533*	.504*	.536*	.456*	.442*	.430*	.547*	.543*	.536*	.575*	.572*	.602*	.528*
X70	.472*	.548*	.558*	.563*	.562*	.469*	.518*	.542*	.525*	.553*	.556*	.594*	.601*	.590*	.684*	.636*
X71	.379*	.536*	.537*	.536*	.528*	.520*	.493*	.501*	.482*	.497*	.515*	.539*	.547*	.508*	.626*	.615*
X72	.443*	.536*	.528*	.483*	.502*	.500*	.499*	.480*	.479*	.521*	.544*	.566*	.565*	.608*	.675*	.651*
X73	.451*	.564*	.551*	.529*	.566*	.511*	.513*	.558*	.475*	.566*	.554*	.559*	.558*	.579*	.690*	.645*
X74	.442*	.520*	.544*	.474*	.488*	.504*	.523*	.488*	.482*	.526*	.539*	.555*	.537*	.559*	.618*	.658*
X75	.410*	.569*	.578*	.573*	.569*	.504*	.495*	.564*	.495*	.583*	.531*	.592*	.577*	.608*	.657*	.604*
X76	.435*	.579*	.516*	.612*	.553*	.517*	.515*	.543*	.529*	.518*	.542*	.543*	.564*	.574*	.626*	.637*
X77	.450*	.505*	.520*	.573*	.618*	.586*	.536*	.546*	.501*	.530*	.543*	.566*	.581*	.600*	.646*	.602*
X78	.486*	.465*	.473*	.524*	.575*	.598*	.459*	.492*	.432*	.461*	.541*	.531*	.576*	.593*	.586*	.524*
X79	.510*	.515*	.545*	.536*	.589*	.584*	.571*	.558*	.497*	.536*	.606*	.614*	.587*	.587*	.644*	.620*
X80	.496*	.487*	.541*	.555*	.565*	.559*	.540*	.559*	.476*	.574*	.606*	.605*	.597*	.638*	.641*	.647*
X81	.474*	.537*	.580*	.612*	.561*	.588*	.564*	.571*	.522*	.564*	.584*	.642*	.611*	.631*	.676*	.684*
X82	.438*	.473*	.520*	.562*	.530*	.537*	.514*	.545*	.463*	.566*	.565*	.569*	.607*	.575*	.638*	.591*
X83	.473*	.483*	.548*	.587*	.551*	.573*	.525*	.541*	.510*	.666*	.602*	.686*	.653*	.650*	.632*	.625*
X84	.519*	.540*	.531*	.568*	.547*	.568*	.510*	.518*	.487*	.576*	.603*	.632*	.643*	.672*	.633*	.606*
X85	.528*	.536*	.566*	.546*	.564*	.546*	.493*	.501*	.416*	.560*	.559*	.581*	.580*	.627*	.622*	.615*
X86	.571*	.555*	.565*	.550*	.528*	.514*	.488*	.528*	.449*	.616*	.583*	.606*	.557*	.613*	.610*	.600*
X87	.505*	.496*	.513*	.529*	.549*	.542*	.476*	.491*	.440*	.565*	.574*	.581*	.593*	.588*	.624*	.567*
X88	.523*	.477*	.529*	.518*	.557*	.555*	.504*	.489*	.407*	.487*	.568*	.607*	.573*	.613*	.602*	.544*

*p≤.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67
X68	.618*	.543*	.555*	.540*	.605*	.584*	.557*	.592*	.617*	.663*	.627*	.636*	.619*	.613*	.643*	.599*	.607*
X69	.531*	.507*	.545*	.510*	.542*	.565*	.518*	.530*	.549*	.656*	.615*	.628*	.585*	.584*	.619*	.639*	.594*
X70	.648*	.621*	.608*	.673*	.642*	.647*	.606*	.645*	.614*	.642*	.617*	.636*	.646*	.598*	.668*	.594*	.586*
X71	.637*	.600*	.577*	.637*	.636*	.648*	.602*	.590*	.558*	.559*	.578*	.604*	.591*	.569*	.649*	.581*	.611*
X72	.641*	.612*	.547*	.607*	.618*	.663*	.612*	.623*	.582*	.603*	.605*	.584*	.579*	.561*	.608*	.584*	.577*
X73	.658*	.636*	.607*	.616*	.652*	.659*	.608*	.644*	.612*	.632*	.671*	.616*	.649*	.601*	.690*	.550*	.601*
X74	.607*	.610*	.525*	.571*	.580*	.622*	.600*	.622*	.611*	.615*	.654*	.639*	.652*	.601*	.637*	.584*	.614*
X75	.610*	.583*	.574*	.577*	.638*	.615*	.605*	.602*	.609*	.630*	.586*	.603*	.611*	.637*	.666*	.582*	.617*
X76	.630*	.613*	.581*	.634*	.629*	.651*	.652*	.607*	.597*	.575*	.595*	.579*	.627*	.641*	.659*	.568*	.623*
X77	.565*	.558*	.547*	.597*	.563*	.559*	.584*	.626*	.603*	.586*	.554*	.629*	.613*	.566*	.614*	.542*	.606*
X78	.479*	.456*	.464*	.501*	.510*	.510*	.481*	.517*	.501*	.497*	.513*	.564*	.549*	.504*	.496*	.488*	.489*
X79	.601*	.578*	.557*	.592*	.592*	.616*	.582*	.628*	.630*	.620*	.633*	.634*	.664*	.554*	.640*	.518*	.577
X80	.630*	.598*	.614*	.665*	.658*	.692*	.622*	.666*	.630*	.551*	.608*	.596*	.642*	.573*	.673*	.549*	.573*
X81	.636*	.639*	.612*	.684*	.655*	.686*	.643*	.683*	.658*	.604*	.651*	.694*	.674*	.603*	.651*	.632*	.629*
X82	.605*	.628*	.603*	.664*	.618*	.643*	.559*	.624*	.607*	.574*	.600*	.627*	.614*	.586*	.584*	.564*	.573*
X83	.585*	.631*	.592*	.621*	.622*	.650*	.580*	.618*	.636*	.638*	.628*	.656*	.686*	.650*	.640*	.614*	.645*
X84	.586*	.584*	.549*	.563*	.572*	.610*	.509*	.588*	.611*	.579*	.593*	.603*	.654*	.629*	.653*	.581*	.618*
X85	.567*	.540*	.488*	.556*	.534*	.581*	.484*	.555*	.578*	.564*	.608*	.619*	.692*	.625*	.675*	.586*	.641*
X86	.552*	.544*	.529*	.552*	.547*	.557*	.501*	.576*	.613*	.598*	.609*	.585*	.675*	.608*	.662*	.524*	.589*
X87	.540*	.533*	.514*	.526*	.547*	.559*	.517*	.552*	.586*	.573*	.574*	.651*	.625*	.650*	.645*	.618*	.616*
X88	.524*	.511*	.483*	.507*	.535*	.554*	.515*	.517*	.555*	.569*	.554*	.621*	.645*	.565*	.617*	.590*	.574*

*p<.01

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

ตัวแปร	X68	X69	X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78	X79	X80	X81	X82	X83	X84	X85	X86	X87	X88
X68	1.000																				
X69	.751*	1.000																			
X70	.621*	.652*	1.000																		
X71	.560*	.627*	.780*	1.000																	
X72	.573*	.606*	.762*	.778*	1.000																
X73	.628*	.616*	.748*	.769*	.789*	1.000															
X74	.610*	.592*	.679*	.714*	.761*	.842*	1.000														
X75	.617*	.582*	.681*	.688*	.715*	.743*	.761*	1.000													
X76	.614*	.544*	.648*	.687*	.737*	.730*	.775*	.774*	1.000												
X77	.599*	.591*	.646*	.619*	.617*	.690*	.634*	.608*	.617*	1.000											
X78	.573*	.628*	.541*	.553*	.527*	.588*	.555*	.538	.572*	.760*	1.000										
X79	.632*	.603*	.625*	.612*	.622*	.685*	.683*	.618*	.633*	.724*	.736*	1.000									
X80	.601*	.559*	.657*	.642*	.644*	.703*	.680*	.640*	.653*	.681*	.714*	.806*	1.000								
X81	.577*	.622*	.665*	.643*	.654*	.659*	.701*	.634*	.636*	.642*	.626*	.719*	.798*	1.000							
X82	.515*	.597*	.666*	.616*	.585*	.628*	.632*	.629*	.559*	.596*	.638*	.636*	.702*	.815*	1.000						
X83	.568*	.656*	.680*	.621*	.602*	.627*	.645*	.613*	.578*	.595*	.607*	.680*	.700*	.796*	.832*	1.000					
X84	.595*	.648*	.636*	.581*	.631*	.628*	.642*	.625*	.633*	.609*	.618*	.642*	.657*	.693*	.683*	.792*	1.000				
X85	.603*	.638*	.651*	.572*	.588*	.646*	.648*	.601*	.602*	.585*	.630*	.638*	.667*	.653*	.672*	.715*	.837*	1.000			
X86	.588*	.638*	.653*	.534*	.575*	.620*	.664*	.632*	.588*	.581*	.546*	.639*	.642*	.681*	.676*	.716*	.768*	.804*	1.000		
X87	.586*	.673*	.608*	.560*	.536*	.592*	.602*	.613*	.551*	.556*	.597*	.590*	.604*	.665*	.678*	.697*	.728*	.800*	.787*	1.000	
X88	.581*	.671*	.624*	.564*	.578*	.611*	.648*	.612*	.565*	.542*	.630*	.634*	.624*	.650*	.654*	.722*	.719*	.800*	.792*	.843*	1.000

*p≤.01

ตารางที่ จ2 แสดงผลการวิเคราะห์ประเด็นพิจารณาวิสัยทัศน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ประเด็น

ที่	ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น
1.	สถานภาพ/ตำแหน่งขององค์กร	1.เป็นสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา 2.เป็นสถานศึกษาของชุมชน 3.เป็นสถาบันการอาชีวศึกษาที่เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี 4.เป็นสถานศึกษาที่ผลิตผู้เรียนในระดับ ปวช. และ ปวส. 5.เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน 6.เป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาและสร้างคุณภาพการอาชีวศึกษาสู่มาตรฐานสากล 7.เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาประเภทอาชีวศึกษา 8.เป็นสถานศึกษาที่มีศักยภาพในด้านวิชาการ ทักษะวิชาชีพและเทคโนโลยี 9.เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2	ลักษณะการดำเนินงาน/ขอบข่ายงานในภาพรวมขององค์กร	1.มุ่งผลิตและพัฒนาคนระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ 2.มุ่งสร้างคน สร้างงาน สร้างอาชีพ ให้กับเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง 3.มุ่งให้บริการสังคมและสร้างผู้ประกอบการใหม่ 4.มุ่งพัฒนาการอาชีวศึกษาของเยาวชนสู่วิชาชีพ 5.มุ่งพัฒนาและสร้างคุณภาพการอาชีวศึกษาสู่มาตรฐานสากล 6.ให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและท้องถิ่น 7.จัดการศึกษาสาขาอาชีพทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนได้นำทักษะที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น 8.จัดการเรียนการสอนให้เป็นที่พึงพอใจของสังคม 9.มุ่งพัฒนาคน เทคโนโลยี และคุณธรรม จริยธรรมอย่างเป็นระบบ

ที่	ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น
3.	หลักการสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1.เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา 2.ยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3.เน้นการทำงานเป็นทีมและรับฟังความคิดเห็นของทุกภาคส่วน 4.สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 5.มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน อีกทั้งดำเนินการและติดตามประเมินผลตามทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายที่กำหนดไว้ 6.ดำเนินการตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต 7.ดำเนินการ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ 8.จัดการศึกษาอย่างหลากหลาย มีเอกภาพ และคุณภาพตามมาตรฐานสากล 9.ดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชน ชุมชนและสังคม 10.ดำเนินการ โดยเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้สู่ความเป็นสากล
4.	ลักษณะของระบบและกระบวนการบริหารจัดการขององค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1.มีระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใส สามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งข้อมูลทุกด้านสามารถเปิดเผยต่อสาธารณชนได้ 2.ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารแบบ I (Input=ปัจจัยนำเข้า) P (Process=กระบวนการ) O (Output=ผลลัพธ์) O (Outcome=ผลสัมฤทธิ์) และ I (Impact=ผลกระทบ) 3.มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและทันสมัย

ที่	ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น
		<p>4.มีการนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ</p> <p>5.ตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้รูปแบบการบริหารแบบ P (Plan=วางแผน) D (Do=ปฏิบัติ) C (Check=ตรวจสอบ) A (Action=ปรับปรุง พัฒนา)</p>
5.	ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ขององค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1.ให้บริการการศึกษาอย่างมีคุณภาพ 2.เป็นแหล่งวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดี เป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการและสังคม 4.ดำเนินการอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลเพื่อสร้างความเป็นเลิศ 5.มีสภาพแวดล้อมที่ดีและสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอที่สามารถสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ 6.พัฒนาและผลิตผู้เรียนเข้าสู่ตลาดแรงงานเพื่อการพัฒนาประเทศ 7.เป็นหลักพึ่งพิงของสถานประกอบการด้านเทคโนโลยีการผลิตและทักษะวิชาชีพ 8.เป็นสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับจากสถานประกอบการ ชุมชน สังคม ในการเป็นผู้นำด้านการผลิตกำลังคนประเภทวิชาชีพ ให้มีความรู้ ทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรมและมีความทันสมัยในการใช้เทคโนโลยีในระดับแข่งขันได้ 9.มีหลักสูตรวิชาชีพที่หลากหลาย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและสังคม 10.มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถานประกอบการในการใช้ทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้ร่วมกัน 11.มีการจัดการความรู้โดยบูรณาการร่วมกันระหว่างครู ผู้เรียน และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ตารางที่ ๑3 แสดงผลการวิเคราะห์ประเด็นพิจารณาพันธกิจในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 ประเด็น

ที่	ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น
1.	บทบาทหรือภารกิจ	<p>1.ดำเนินการและให้บริการการศึกษาสายอาชีพในระดับต่าง ๆ อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน สถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และชุมชน อย่างทั่วถึงและตลอดชีวิต</p> <p>2.ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอน สาขาวิชาชีพทุกสาขาให้มีความยืดหยุ่น โดยนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ</p> <p>3.พัฒนาสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาโดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ และฝึกทักษะวิชาชีพของชุมชน</p> <p>4.พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถทั้งในด้านวิชาการ ด้านทักษะวิชาชีพ และด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5.พัฒนาและผลิตผู้เรียนในสายวิชาชีพระดับต่าง ๆ ให้มีความรู้ในเชิงวิชาการ มีความสามารถทางทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม รักการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประกอบวิชาชีพและดำรงชีวิตอย่างมีความสุข เป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการและสังคม</p> <p>6.ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ ไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ</p> <p>7.สร้างเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา สถานประกอบการ และชุมชนเพื่อการระดมและจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน</p>

ที่	ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น
		<p>8.นำระบบการบริหารคุณภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>9.ให้บริการด้านวิชาการและวิชาชีพแก่ชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น</p> <p>10.สนับสนุนให้ผู้สอนและผู้เรียนมีการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา สถานประกอบการ และชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>11.ร่วมมือกับชุมชนในการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>12.ส่งเสริมให้บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา</p>
2.	ผู้รับบริการ	<p>1.นักเรียนที่จบการศึกษาจากระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3</p> <p>2.ผู้เรียนทุกระดับที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการอาชีว ศึกษา</p> <p>3.ประชาชนทั่วไป</p> <p>4.ผู้ปกครอง</p> <p>5.บุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา</p> <p>6.สถานประกอบการ</p> <p>7.หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน</p> <p>8. ชุมชน</p> <p>9.สังคม</p>
3.	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	<p>1.ตอบสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา</p> <p>2.ตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และชุมชน</p> <p>3.มีจำนวนแรงงานด้านวิชาชีพในระดับต่าง ๆ เพิ่มขึ้น</p> <p>4.สถานศึกษามีวัฒนธรรมคุณภาพก่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การทำงาน</p>

ที่	ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น
		<p>5.ประชาชนในชุมชนมีงานทำและมีรายได้เพิ่ม ช่วยลดปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น</p> <p>6.ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และชุมชน</p> <p>7.แรงงานได้รับการพัฒนาด้านความรู้และทักษะวิชาชีพเพื่อยกระดับคุณภาพฝีมือ</p> <p>8.ผู้สำเร็จการศึกษามีงานทำ เข้าศึกษาต่อได้ และได้รับการยอมรับจากสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และสังคม</p> <p>9.ศิลปะ จิตนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทย ได้รับการพัฒนา ค้ำจุนรักษาไว้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>10.ประชาชนทั่วไปได้รับโอกาสทางการศึกษาสายวิชาชีพอย่างทั่วถึง</p> <p>11.ชุมชนได้รับบริการทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพจากสถานศึกษา ส่งผลให้ชุมชนได้รับการยกระดับคุณภาพ</p> <p>12.ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากการฝึกทักษะและประสบการณ์จริงในสถานประกอบการ และมีโอกาสศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในชุมชน</p> <p>13.สถานศึกษาได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้เรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน</p> <p>14.บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน เข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา และให้การสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษา</p> <p>15.สถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการอาชีวศึกษา</p> <p>16.มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อช่วยพัฒนาสถานศึกษา สถานประกอบการ และชุมชน</p> <p>17.สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่ดี เหมาะสมต่อการเรียนรู้ ส่งผลให้บุคลากรและผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี</p>

ตารางที่ ๑4 แสดงผลการวิเคราะห์ประเด็นพิจารณาเป้าหมายในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ประเด็น

ที่	ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น
1.	ด้านผู้เรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นที่พึงพอใจของสถานประกอบการ 2. ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี เป็นคนดี คนเก่ง ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข 3. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะพื้นฐานในการทำงานและประกอบอาชีพ 4. ผู้เรียนมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ 5. ผู้เรียนมีทัศนคติที่ดีต่อชุมชน สถานศึกษา ภูมิใจในสาขาวิชาที่เรียน และอาชีพที่ตนจะไปประกอบ 6. ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน 7. ผู้เรียนเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ไขปัญหาได้ 8. ผู้เรียนจบแล้วมีงานทำ และสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อประเทศชาติ 9. ปริมาณผู้เรียนในสายวิชาชีพเพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน
2.	ด้านสถานประกอบการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานประกอบการมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการ 2. สถานประกอบการมีบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่สถานประกอบการ 3. สถานประกอบการมีความเชื่อมั่นและให้การยอมรับผลผลิต (ผู้สำเร็จการศึกษา) จากสถาบันการอาชีวศึกษา 4. สถานประกอบการให้ความร่วมมือแก่สถาบันการอาชีวศึกษา ในการให้ครูและผู้เรียนได้ศึกษาดูงาน ฝึกงาน ฝึกอาชีพ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันทรัพยากรเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ 5. สถานประกอบการให้ความร่วมมือแก่สถาบันการอาชีวศึกษาในการจัดหลักสูตรทวิภาคี 6. สถานประกอบการได้รับการบริการทางวิชาการจากสถาบันการอาชีวศึกษา

ที่	ประเด็นพิจารณา	ข้อความ
3.	ด้านชุมชน	1.ชุมชนและสถานศึกษามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ส่งผลให้ชุมชนสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น 2.ประชาชนในชุมชนมีอาชีพและมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น 3.ประชาชนในชุมชนมีโอกาเข้าถึงการศึกษาสายอาชีพมากขึ้นและได้รับบริการทางการศึกษาสายอาชีพอย่างทั่วถึง ต่อเนื่องตลอดชีวิต 4.ประชาชนในชุมชนมีความรู้ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น 5.ประชาชนในชุมชนเกิดความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และร่วมกับสถานศึกษาในการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
4.	ด้านสังคมและประเทศชาติ	1.สังคมและประเทศชาติมีกำลังคนที่มีคุณภาพมากขึ้น ส่งผลให้การพัฒนา ด้านเศรษฐกิจของประเทศเป็น ไปอย่างต่อเนื่อง 2.สังคมและประเทศชาติเกิดเสถียรภาพอันเนื่องมาจากประชาชนมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรม 3.ประเทศได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เนื่องจากมีบุคลากรสายวิชาชีพ หลากหลายสาขามากขึ้น 4.สังคมและประเทศได้รับการยกระดับคุณภาพมากขึ้น เนื่องจากคนในสังคมมีคุณภาพมากขึ้น 5.สังคมและประเทศมีความสงบสุขมากขึ้น เนื่องจากคนในสังคมมี คุณธรรม จริยธรรม
5.	อื่น ๆ	1.สถานศึกษามีวัฒนธรรมคุณภาพเกิดขึ้น 2.สถานศึกษามีคุณภาพมากขึ้น 3.สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายใน

ตารางที่ ๑5 แสดงผลการประเมินสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ของสถานศึกษา โดยจับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) และกำหนดกลยุทธ์สร้างความเติบโตเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์สร้างความเติบโต
<p>1.บุคลากรที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำมีวุฒิการศึกษา มีความสามารถ มีประสบการณ์ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี เหมาะสม</p> <p>2.ครุมีความรับผิดชอบต่อการจัดการเรียนการสอน มีผลงานด้านการสอนเป็นที่ประจักษ์</p> <p>3.ครุมีความสามารถในการจัดการบริการวิชาชีพสู่ชุมชน</p> <p>4.ครูปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ</p> <p>5.นำหลักการบริหารคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้</p>	<p>1.เศรษฐกิจของประเทศไทยพัฒนา ขยายตัว และเจริญเติบโตแบบใช้ความรู้เป็นฐานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดสถานประกอบการ ความต้องการแรงงาน และการจ้างงานหลากหลายสาขามากขึ้น และสถานศึกษาได้รับภารกิจจัดสรรงบประมาณมากขึ้น</p> <p>2.สังคมไทยในปัจจุบันเป็นสังคมอุตสาหกรรม จึงมีความต้องการกำลังคนที่มีคุณภาพทางทักษะวิชาชีพ ในสาขาต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพของสังคม จึงมีแนวคิดสนับสนุนให้เยาวชน และประชาชนทั่วไปเข้ารับการศึกษาทั้งในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ต่าง ๆ</p> <p>3.สังคมยอมรับว่าสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาชีพและพึงพอใจต่อคุณภาพของผู้เรียน ผู้สำเร็จการศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากสถานประกอบการ ชุมชน และสังคม</p>	<p>1.ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาของสถานศึกษา ที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา</p> <p>2.ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการหลักสูตรของสถานศึกษา ที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน</p> <p>3.ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p> <p>4.ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ในสถานประกอบการและชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5.ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการพัฒนาของตนเอง โดยมอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ</p>

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์สร้างความเติบโต
		<p>6. ส่งเสริมให้บุคลากร ได้จัดกิจกรรมบริการวิชาการ และวิชาชีพ ให้แก่ชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>7. พัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. รณรงค์ให้มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจ และวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา ในทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>9. ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิธีการทำงานใน หน้าที่งานของตนเอง</p>

ตารางที่ ๓๑

แสดงผลการประเมินสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ของสถานศึกษา โดยจับคู่จุดแข็ง-อุปสรรค (ST) และกำหนดกลยุทธ์ที่กลยุทธ์ศึกษาเสถียรภาพ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ
<p>1. มีการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ ภาระเบียบ และ บุคลากรที่ชัดเจนครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา</p> <p>2. ระบบการบริหารมีความเป็นเอกภาพ มี กระบวนการขั้นตอนที่ช่วยป้องกันความผิดพลาด และสามารถติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานได้</p> <p>3. มีการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา กำหนด นโยบาย ยุทธศาสตร์ และวางแผนที่ชัดเจนร่วมกัน</p> <p>4. มีการดำเนินการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และ แผนที่กำหนด</p> <p>5. สถานศึกษาและบุคลากรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจนร่วมกัน</p> <p>6. เน้นรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการ มีส่วน ร่วม ทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจ สร้างเครือข่าย และความร่วมมือ โดยยึดหลักคุณธรรม</p>	<p>1. นโยบายด้านการศึกษาที่มีเสถียรภาพส่งผลให้ นโยบายด้านการจัดการศึกษาของประเทศชาติ เสถียรภาพไปด้วย</p> <p>3. ความผันผวนทางการเมืองส่งผลให้การจัดการ อาชีวศึกษายังขาด พ.ร.บ. ที่จะใช้ปรับแนวทางใน การจัดการอาชีวศึกษา</p> <p>4. ในบางโอกาสการเมืองท้องถิ่นเข้ามาแทรกแซง การบริหารงานของสถานศึกษา</p> <p>5. นักการเมืองท้องถิ่นบางแห่งขาดความรู้และ ทักษะทางด้านบริหารจัดการอาชีวศึกษา</p>	<p>1. ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ จุดประกาย ความคิด ให้ข้อมูลข่าวสาร แก่บุคลากร ถึงวิธีการ ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ผู้บริหารต้องพูดถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน</p> <p>3. กำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่ที่รับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน</p> <p>4. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการติดตามและ ประเมินผลการทำงาน และคณะกรรมการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่าง สม่ำเสมอ</p> <p>5. ดำเนินงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวทางปฏิบัติงาน</p>

จุดแข็ง (S)	จุดสรวค (T)	กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ
		<p>6.ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็น และ ประสานงาน โดยจัดให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อ บริการหรือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>7.จัดให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นและร่วม ตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียน การ สอน</p>

ตารางที่ ๑7 แสดงผลการประเมินสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ของสถานศึกษา โดยจับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) และกำหนดกลยุทธ์พลิกพัน เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์พลิกพัน
<p>1. โครงสร้างเป็นไปตามนโยบาย ขาดความยืดหยุ่น ในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม และไม่สอดคล้องกับงบประมาณ และขนาดของแต่ละสถานศึกษา</p> <p>2. การระงับแต่ภาระงานตามโครงสร้างมีปริมาณงานที่ไม่สมดุล และเกิดความซ้ำซ้อนในบางภาระงานส่งผลให้การส่งการและการปฏิบัติงานล่าช้า</p> <p>3. ระบบปฏิบัติงานเป็นระบบราชการ มีระเบียบขั้นตอนมาก ก่อให้เกิดความล่าช้า ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ของงาน ไม่มีคุณภาพ</p> <p>4. รูปแบบการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้บริหาร ส่งผลให้การบริหารขาดความมั่นคงและยั่งยืน</p> <p>5. รูปแบบการบริหารค่อนข้างตามสบายขาดการเชื่อมโยงงานทั้งระบบของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน</p>	<p>1. นโยบายทางการเมืองทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นให้ความสำคัญ สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษามากขึ้น</p> <p>2. นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการด้านการสร้างเครือข่ายก่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาร่วมกันใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถานศึกษา สถานประกอบการ และชุมชนมากขึ้น</p> <p>3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจของชาติระยะภาคตะวันออกเฉียงใต้ถึงสถานศึกษาคืออยู่ใน ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการในการฝึกประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนทักษะนอกห้องเรียนของผู้เรียน</p> <p>4. การพัฒนาของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้สะดวก รวดเร็ว ทั้งถึง และยืดหยุ่น มากขึ้น</p>	<p>1. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบางอย่างเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</p> <p>2. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3. ปรับปรุงระบบการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ และการประสานงาน ภายในสถานศึกษาให้ขึ้นไปอย่างทั่วถึง โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>4. เร่งรัดให้ผู้สอนจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ และปฏิบัติ ใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย จัดเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา จัดโครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษา และนำผลการประเมินไปปรับปรุง</p>

ตารางที่ ๑๗ (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์พลิกฟื้น
<p>ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สมศ.)</p> <p>6.จากระบบการสื่อสารภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง และขาดการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนา รูปแบบการบริหาร ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารแบบเดิม ๆ เป็นไปได้ยาก</p> <p>7.ขาดการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต่างบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษา จึงปฏิบัติงานตามคำสั่งขาดความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งมีวิสัยทัศน์และค่านิยมเชิงลบต่อการปฏิบัติงานส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>10.วิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษาขาดเสถียรภาพมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของผู้บริหาร</p>	<p>5.การพัฒนาของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการพัฒนา รูปแบบการบริหาร โดยใช้ข้อมูลเป็นฐานเพื่อช่วยในการตัดสินใจ สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น</p>	<p>วิธีการสอนเพื่อสร้างความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</p> <p>5.ปรับปรุงวิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับสถานศึกษาอย่างทั่วถึง</p>

ตารางที่ ๑8 แสดงผลการประเมินสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ของสถานศึกษา โดยจับจุดอ่อน-อุปสรรค (WT) และกำหนดกลยุทธ์พัฒนาเพื่อการพัฒนา
วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง


จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์พัฒนา
<p>1.ระบบปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้ สาเหตุเกิดจากบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้ไม่นำความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งเมื่อได้รับการพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งแล้วก็จะลาออกจากสถานศึกษา</p> <p>2.ระบบปฏิบัติงานเป็นระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้บุคลากรบางกลุ่มไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงศักยภาพที่มีอยู่เท่าที่ควร อีกทั้งการให้ค่าตอบแทนไม่ชัดเจนและก่อให้เกิดการความขัดแย้ง แบ่งแยกเป็นกลุ่มภายในสถานศึกษา</p> <p>3.บุคลากรบางส่วนยังไม่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้านวิจัย การเขียนบทความวิชาการ การสร้างนวัตกรรม ภาษา ทักษะวิชาชีพ ความรู้เฉพาะสาขา และวิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนางานและชุมชน</p>	<p>1.การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจที่รวดเร็ว ผันผวนตลอดเวลาดังกล่าวส่งผลให้หลักสูตรของอาชีวศึกษาพัฒนาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และขาดการวางแผนการจัดการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจ เป็นเหตุให้แรงงานต้องหนีเข้าอุตสาหกรรมงานกระแทบต่อคุณภาพของภาคการผลิตและจำนวนผู้เรียนด้านอาชีวศึกษาลดลง</p> <p>2.ในช่วงช่วงพักฟื้นของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาลดลง</p> <p>3.ในช่วงช่วงพักฟื้นของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้ปกครองไม่สามารถแบกรับภาระในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อได้ทำให้จำนวนผู้เรียนลดลง</p> <p>4.การเมืองท้องถิ่นให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลมากกว่าการให้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน</p> <p>5.ในช่วงช่วงพักฟื้นของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษานำมาจัด</p>	<p>1.ลดกระบวนการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาแบบเดิมที่ล่าช้า โดยคณะกรรมการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาต้องทบทวน และปรับปรุงกระบวนการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาใหม่ ให้ทั่วถึงและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น</p> <p>2.จัดการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณของสถานศึกษาต้องทบทวน และปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา</p> <p>3.ลดการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวที่ไม่ตรงกับสายงานหรือสาขาวิชาที่รับผิดชอบ โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบของงานบุคลากรต้องทบทวนแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้อง</p>

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ที่ทดแทน
<p>4. ครูที่ได้รับการพัฒนาโดยการสอนบัณฑิตในให้ศึกษาต่อ ศึกษาต่อ ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่รับผิดชอบสอน</p> <p>5. ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ อย่างเป็นรูปธรรม ต่อเนื่อง ชัยยืนและทั่วถึง</p> <p>6. บุคลากร บางส่วนขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านชีวิต งานเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน “การยอมรับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการ ปฏิบัติงาน” และ “ความร่วมมือ ความสามัคคี”</p> <p>7. รูปแบบการบริหารยังไม่ครบวงจรขาดกระบวนการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้</p> <p>8. นโยบายจำกัดอัตรากำลังคน โครงการเกษียณก่อน กำหนด และการขาดการวิเคราะห์อัตรา กำลังคนส่งผลให้จำนวนบุคลากรในบางสาขา บาง</p>	<p>หลักสูตรพัฒนาวิชาชีพระยะสั้นจึงก่อให้เกิดการ แข่งขันกันเองของสถานศึกษา</p> <p>6. นโยบายด้านการเมืองในภาคปฏิบัติไม่ให้ความสำคัญ ในการพัฒนาคนโดยจัดการศึกษาให้แก่ ประชาชนอย่างทั่วถึง ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายด้าน การเมืองในภาคทฤษฎี อีกทั้งไม่มีโอกาสให้ ตัวแทนจากหน่วยงานด้านอาชีวศึกษาเข้าไปร่วม กิจกรรมทางการเมือง</p> <p>7. ชุมชนบางแห่งยังไม่สนับสนุนเอาใจใส่บุตร หลานในด้านการศึกษาเท่าที่ควร</p> <p>8. ชุมชนบางแห่งมีรายได้น้อยจึงไม่สามารถส่งบุตร หลานเข้ารับการศึกษาก็ได้</p> <p>9. การขยายตัวของชุมชนและสังคมแบบไม่มีควรวางแผน ทำให้สังคมเป็นสังคมแบบวัตถุนิยมส่งผล ต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเยาวชนในด้านลบ ทำให้การจัดการศึกษาทำได้ยากลำบากขึ้น</p>	<p>กับงานที่รับผิดชอบเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. เปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลแบบเดิมไป เป็นระบบการบริหารงานบุคคลแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยผู้บริหารต้องทบทวนแนวทางการบริหารงาน บุคคลใหม่ ให้ความสำคัญผลงานของบุคลากร ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย สร้างสัมพันธ์ ภาพที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วม งาน และสร้างแนวทางให้บุคลากรทุกระดับได้ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และเท่าเทียม</p> <p>5. เปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบเดิม ไปเป็นระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่สามารถจัดผลตอบแทนและสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับความอดุสาหะของบุคลากร เพื่อให้ เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>6. เปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้รักการแสวงหา ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้จาก ฝ่ายงานอื่น ๆ อ่าหนังสือ วารสาร และสื่อ</p>

ตารางที่ ๑๘ (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์พัฒนา
<p>ฝ่ายงานไม่เพียงพอ และบุคลากรที่มีอยู่ต้องแบกรับภาระงานที่มากเกินไป</p> <p>9. ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท อีกทั้งการส่งตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดมีมากเกินไป ส่งผลให้การดำเนินงานบางยุทธศาสตร์ไม่บรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>10. ครูและบุคลากรระดับปฏิบัติการขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาจึงขาดความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความเคยชิน ไม่ได้ปฏิบัติ งานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้</p> <p>11. ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแบบครบวงจรที่จะสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการติดตามและประเมินผล</p>	<p>7. ขาดการบูรณาการ การสร้างเครือข่าย และการสร้างความร่วมมือร่วมกัน ระหว่าง องค์กร ชุมชน วัฒนธรรม ถึงแวดล้อม สถานประกอบการ และสถานศึกษา ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</p> <p>8. บางสถานศึกษา ยังไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ได้ เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร</p> <p>9. ขาดการวางแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษา ยังไม่ครอบคลุมทุกภาระงานของสถานศึกษาและขาดศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี</p>	<p>อื่น ๆ และศึกษาดูงานนอกสถานที่</p> <p>7. เปลี่ยนทัศนคติของครูให้เห็นความสำคัญของการทำงานวิจัย การเขียนบทความวิชาการ หรือตำราวิชาการ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่</p> <p>8. เปลี่ยนแนวทางการบริหารภายในสถานศึกษาให้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วมกันในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา</p> <p>9. เปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ที่มีสถานศึกษารับผิดชอบเพียงลำพัง เป็นการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ระบบการสร้างเครือข่ายให้ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนให้</p>

ตารางที่ ๑๘ (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ที่ตทอน
		<p>มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น</p> <p>10. เปลี่ยนระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศแบบเดิมที่นำระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศมาใช้เฉพาะงานบางส่วน ให้เป็นระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ครบวงจร โดยจัดให้มีกระบวนการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และมีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาในรูปแบบแผนภูมิ สถิติ ตาราง เอกสาร พร้อมทั้งเผยแพร่ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา</p>



ภาคผนวก ฉ
แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก

คำชี้แจง

ข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ เป็นผลจากการดำเนินการวิจัยเรื่อง “แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยใน 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 435 คน และวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 88 ตัวแปร โดยผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในขั้นตอนการวิจัยที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 2 ขั้นตอนย่อยดังนี้ 1) ยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้บริหาร ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของสถานศึกษา และกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งสถานการณ์ 4 ประเภท ที่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 37 แห่ง กำลังเผชิญอยู่ และทิศทางของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย จากนั้นผู้วิจัยได้นำสถานการณ์ทั้ง 4 ประเภท ที่สถานศึกษา ทั้ง 37 แห่ง กำลังเผชิญอยู่ มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ 9 องค์ประกอบ 88 ตัวแปร จากขั้นตอนการวิจัยที่ 1 มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้ง 4 ประเภท ที่สถานศึกษา ทั้ง 37 แห่ง กำลังเผชิญอยู่ จากนั้นดำเนินการยกร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ 2) ตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม

คุณภาพของสถานศึกษาฯ โดยผู้วิจัยได้จัดส่งร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน ที่มีความรู้ มีผลงานด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษาและการบริหารจัดการคุณภาพ ได้พิจารณาเพื่อให้นำหนักคะแนนและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ ดังกล่าว โดยจัดประชุมอภิปรายแบบ MACR ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ได้เข้าร่วมประชุมอภิปรายเพื่อตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ ณ ห้องประชุมวิชาการ (ค 234) ชั้น 2 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในวันศุกร์ที่ 14 ธันวาคม พ.ศ 2550 เวลา 13.00 -16.00 น. ผลจากการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ ดังกล่าว ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ ดังกล่าว สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้จัดส่งแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ ที่ได้รับการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว และแบบประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ ตามมาตรฐาน 4 มาตรฐาน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard) ไปยังผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 63 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานฯ เห็นว่าในภาพรวมนั้นแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาฯ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นประโยชน์/ความเป็นไปได้/ความเหมาะสม/ความถูกต้องครอบคลุมในระดับมาก

จากผลของการดำเนินการวิจัยใน 3 ขั้นตอนดังกล่าวสรุปมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงได้

นำเสนอแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังปรากฏในเอกสาร “แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ฉบับนี้

สารบัญ

คำชี้แจง

สารบัญ

- ส่วนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก
- ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก
- ส่วนที่ 3** การจัดวางทิศทางการของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก
- ส่วนที่ 4** การกำหนดกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก



ส่วนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ตั้ง

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใน 8 จังหวัดของ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนทั้งสิ้น 37 วิทยาลัย แบ่งได้เป็น 5 ประเภทคือ 1) วิทยาลัยเทคนิค 2) วิทยาลัยอาชีวศึกษา 3) วิทยาลัยสารพัดช่าง 4) วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี และ 5) วิทยาลัยการอาชีพ โดยสามารถแสดงรายละเอียดโดยยึดจังหวัดที่ตั้งได้ดังนี้

จังหวัดสระแก้ว

1. วิทยาลัยเทคนิคสระแก้ว ที่ตั้ง 200 หมู่ 11 ต.วัฒนานคร อ.วัฒนานคร จ.สระแก้ว
2. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสระแก้ว ที่ตั้ง 109 หมู่ 10 ถ.รัชตะวีดี ต.ผ่านศึก อ.รัฐประเศ จ.สระแก้ว
3. วิทยาลัยการอาชีพวังน้ำเย็น ที่ตั้ง 104 หมู่ 13 ถ.สระแก้ว-จันทบุรี ต.วังน้ำเย็น อ.วังน้ำเย็น จ.สระแก้ว

จังหวัดปราจีนบุรี

1. วิทยาลัยเทคนิคปราจีนบุรี ที่ตั้ง 908 ถ.ปราจีนอนุสรณ์ ต.หน้าเมือง อ.เมืองปราจีนบุรี จ.ปราจีนบุรี
2. วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน ที่ตั้ง 18 หมู่ 10 ต.ศรีมหาโพธิ อ.ศรีมหาโพธิ จ.ปราจีนบุรี
3. วิทยาลัยสารพัดช่างปราจีนบุรี ที่ตั้ง 306/1 ซอย 5 ถ.ราษฎร์คำริ ต.หน้าเมือง อ.เมืองปราจีนบุรี จ.ปราจีนบุรี
4. วิทยาลัยการอาชีพกบินทร์บุรี ที่ตั้ง 202 หมู่ 3 ต.ลาดตะเคียน อ.กบินทร์บุรี จ.ปราจีนบุรี

จังหวัดนครนายก

1. วิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่ตั้ง อ.เมือง จ.นครนายก
2. วิทยาลัยการอาชีพนครนายก ที่ตั้ง 88/2 หมู่ 8 ถ.สุวรรณศร ต.พรหมณี อ.เมือง จ.นครนายก
3. วิทยาลัยการอาชีพองครักษ์ ที่ตั้ง 62 หมู่ 3 ต.ทรายมูล อ.องครักษ์ จ.นครนายก

จังหวัดฉะเชิงเทรา

1. วิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา ที่ตั้ง 12 ถ.มหาจักรพรรดิ ต.หน้าเมือง อ.เมือง

จ.ฉะเชิงเทรา

2. วิทยาลัยเทคนิคจุฬาภรณ์ (ลาดขวาง) ที่ตั้ง 12 หมู่ 2 ต.ลาดขวาง อ.บ้านโพธิ์ จ.

ฉะเชิงเทรา

3. วิทยาลัยอาชีวศึกษาฉะเชิงเทรา ที่ตั้ง 154 ต.หน้าเมือง อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา

4. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีฉะเชิงเทรา ที่ตั้ง 284 ถ.ฉะเชิงเทรา-กบินทร์บุรี ต.เขา

หินซ้อน อ.พนมสารคาม จ.ฉะเชิงเทรา

5. วิทยาลัยสารพัดช่างฉะเชิงเทรา ที่ตั้ง 50/4 หมู่ 1 ถ.เลี้ยวเมือง ต.บางดินเป็ด อ.เมือง

จ.ฉะเชิงเทรา

6. วิทยาลัยการอาชีพพนมสารคาม ที่ตั้ง 401 หมู่ 3 ต.เกาะขนุน อ.พนมสารคาม

จ.ฉะเชิงเทรา

7. วิทยาลัยการอาชีพบางปะกง ที่ตั้ง 41 หมู่ 3 ต.พิมพา อ.บางปะกง จ.ฉะเชิงเทรา

จังหวัดชลบุรี

1. วิทยาลัยเทคนิคชลบุรี ที่ตั้ง 205 หมู่ 3 ต.หนองซาก อ.บ้านบึง จ.ชลบุรี

2. วิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ ที่ตั้ง 193 หมู่ 3 ต.นาจอมเทียน อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี

3. วิทยาลัยอาชีวศึกษาชลบุรี ที่ตั้ง 388 หมู่ 5 ถ.สุขุมวิท ต.บ้านสวน อ.เมือง จ.ชลบุรี

4. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีชลบุรี ที่ตั้ง ต.นาจอมเทียน อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี

5. วิทยาลัยสารพัดช่างชลบุรี ที่ตั้ง 146 หมู่ 5 ถ.สุขุมวิท ต.ห้วยกะปิ อ.เมือง จ.ชลบุรี

6. วิทยาลัยการอาชีพพนสนิมคม 99 หมู่ 10 ต.นาเร็ก อ.พนสนิมคม จ.ชลบุรี

7. วิทยาลัยการอาชีพบางละมุง ที่ตั้ง 15/17 หมู่ 2 ต.นาเกลือ อ.บางละมุง จ.ชลบุรี

8. วิทยาลัยการอาชีพพานทอง ที่ตั้ง 37 หมู่ 3 ต.บ้านเก่า อ.พานทอง จ.ชลบุรี

จังหวัดจันทบุรี

1. วิทยาลัยเทคนิคจันทบุรี ที่ตั้ง ถ.จันทคามวิถี อ.เมือง จ.จันทบุรี

2. วิทยาลัยสารพัดช่างจันทบุรี ที่ตั้ง 59 ถ. ชวนะอุทิศ ต.วัดใหม่ อ.เมือง จ.จันทบุรี

3. วิทยาลัยการอาชีพนายายอาม ที่ตั้ง 191 หมู่ 13 ต.นายายอาม อ.นายายอาม จ.จันทบุรี

4. วิทยาลัยการอาชีพสอยดาว ที่ตั้ง 112 หมู่ 4 ต.ทรายขาว อ.สอยดาว จ.จันทบุรี

จังหวัดตราด

1. วิทยาลัยเทคนิคตราด ที่ตั้ง ถ.ท่าเรือช้าง อ.เมืองตราด จ.ตราด

2. วิทยาลัยสารพัดช่างตราด ที่ตั้ง 236 ถ.หลักเมือง ต.บางพระ อ.เมือง จ.ตราด

3. วิทยาลัยการอาชีพอไร่ ที่ตั้ง 45/3 ถ.ช้างทูน-สระใหญ่ ต.ช้างทูน อ.บ่อไร่ จ.ตราด

จังหวัดระยอง

1. วิทยาลัยเทคนิคระยอง ที่ตั้ง 086/13 ถ.ตากสินมหาราช ต.ท่าประดู่ อ.เมือง จ.ระยอง
2. วิทยาลัยเทคนิคบ้านค่าย ที่ตั้ง 11 หมู่ 11 ต.หนองละลอก อ.บ้านค่าย จ.ระยอง
3. วิทยาลัยเทคนิคมาบตาพุด ที่ตั้ง 234 ถ.ราษฎร์บำรุง ต.ห้วยโป่ง อ.เมือง จ.ระยอง
4. วิทยาลัยสารพัดช่างระยอง ที่ตั้ง 002 ถ.สุขุมวิท 11 ต.ห้วยโป่ง อ.เมือง จ.ระยอง
5. วิทยาลัยการอาชีพแกลง ที่ตั้ง 333 หมู่ 8 ซ.เขาไม้แก้ว ถ.บ้านบึง-แกลง ต.กระแสน

อ.แกลง จ.ระยอง

2. ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร



ส่วนที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แผนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั้ง 37 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามปลายเปิด ที่ครอบคลุมประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และการจัดวางทิศทางขององค์กร ตามกรอบแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ให้ผู้อำนวยการของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 37 แห่ง ได้วิเคราะห์และตอบแบบสอบถามดังกล่าว

โดยในประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในเชิงที่เป็น “จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength-Weakness)” โดยพิจารณาใน 7 ประเด็น คือ

- 1.1 โครงสร้างองค์กร (Structure)
- 1.2 ระบบการปฏิบัติงาน (System)
- 1.3 จำนวนบุคลากร (Staff)
- 1.4 ความสามารถของบุคลากร (Skill)
- 1.5 ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กร (Strategy)
- 1.6 รูปแบบการบริหาร (Style)
- 1.7 วิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในเชิงที่เป็น “โอกาสและอุปสรรค (Opportunity-Threat)” โดยพิจารณาใน 4 ประเด็น คือ

- 2.1 การเมือง (Politics)
- 2.2 เศรษฐกิจ (Economic)
- 2.3 สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม (Social)
- 2.4 เทคโนโลยี (Technology)

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 37 แห่ง ในมิติของสภาพแวดล้อมภายใน ด้านจุด

แข็งและจุดอ่อน และในมิติของสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านโอกาสและอุปสรรค โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.1 จุดแข็ง

1) ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)

1.1) มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนโดยแบ่งเป็น 4 ฝ่ายงาน สอดคล้องและครอบคลุมภารกิจหลักของสถานศึกษาตามที่ สอศ. กำหนด

1.2) มีบุคลากรปฏิบัติงานตรงตามโครงสร้างที่กำหนด

1.3) มีการสั่งการ กำหนดขอบเขตและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตรงตามโครงสร้าง

1.4) มีกฎ ระเบียบ รองรับสอดคล้องกับ โครงสร้างองค์การ

2) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

2.1) เป็นระบบปฏิบัติงานที่มีการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-Down) จึงมีความเป็นเอกภาพในการสั่งการ ส่งผลให้ระบบปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอนช่วยป้องกันและควบคุมความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้

2.2) ระบบปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ และมีความชัดเจนจึงเอื้อต่อการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้

2.3) มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนระบบปฏิบัติงาน เพื่อเชื่อมโยงการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา ก่อให้เกิดความรวดเร็วและทันเวลา

3) ด้านจำนวนบุคลากร (Staff)

3.1) บุคลากรสายบริหารมีจำนวนเพียงพอ

3.2) สัดส่วนครู:ผู้เรียน ในบางสาขามีความเพียงพอ

3.3) จำนวนบุคลากรในภาพรวมมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3.4) เจ้าหน้าที่สนับสนุนมีจำนวนเพียงพอ

4) ด้านความสามารถของบุคลากร (Skill)

4.1) บุคลากรที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสม มีความสามารถและความถนัดหลายด้าน อีกทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีความสามารถในการจัดกิจกรรมบริการวิชาชีพสู่ชุมชน และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในด้านความสามารถ

4.2) ครูส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถตรงตามสาขาวิชาที่สอน มีศักยภาพในการจัดทำสื่อการเรียนการสอนและนวัตกรรมต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อการจัดการเรียนการสอนสูง มีผลงานด้านการสอนเป็นที่ประจักษ์ อีกทั้งปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ จึงสามารถถ่ายทอดทักษะวิชาชีพให้แก่ผู้เรียนได้มีความรู้ ความสามารถ ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

4.3) บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบงานอย่างต่อเนื่อง

5) ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

5.1) มีการกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาสถานศึกษา

5.2) บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ของสถานศึกษา

5.3) มีการบริหารและดำเนินการสอดคล้องตามแผนและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

5.4) มีการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง

6) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

6.1) มีรูปแบบการบริหารแบบทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจ ตามระบอบประชาธิปไตย โดยรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

6.2) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

6.3) ใช้หลักการบริหารแบบ วางแผน (P) ปฏิบัติ (D) ติดตามตรวจสอบ (C) ปรับปรุงพัฒนา (A) ตามระบบคุณภาพมาตรฐานการอาชีวศึกษา ที่เน้นการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่องโปร่งใส ตรวจสอบได้

6.4) มีรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการเน้นทั้งคนและงานโดยคำนึงถึง ประสิทธิภาพของงานและบรรยากาศขององค์กร

7) ด้านวิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

7.1) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีความชัดเจน

7.2) บุคลากรส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7.3) บุคลากรส่วนใหญ่ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษา

7.4) ผู้บริหารกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นหลัก

1.2 จุดอ่อน

1) ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)

1.1) โครงสร้างขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวส่งผลให้การสั่งการและปฏิบัติงานล่าช้า จึงปฏิบัติงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2) โครงสร้างเป็นไปตามนโยบาย ส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นรูปแบบเดิม ๆ ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ขึ้น

1.3) บางภาระงานตามโครงสร้างมีภาระงานน้อย ในขณะที่บางภาระงานตามโครงสร้างมีภาระงานมากอีกทั้งบางภาระงานเกิดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน

1.4) โครงสร้างที่กำหนดตามนโยบายของ สอศ. ไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่จัดสรรให้ และไม่สอดคล้องกับขนาดของสถานศึกษา

1.5) โครงสร้างใหม่ตามนโยบายของ สอศ. งานหลักสูตรขึ้นอยู่กับฝ่ายพัฒนาการศึกษา จึงไม่ตอบสนองต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควร

2) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

2.1) ระบบปฏิบัติงานเป็นระบบราชการมีระเบียบขั้นตอนมาก ก่อให้เกิดความล่าช้าและขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงานไม่มีคุณภาพ

2.2) ระบบปฏิบัติงานเป็นระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้การให้ค่าให้โทษไม่ชัดเจน ก่อให้เกิดการแบ่งแยกเป็นกลุ่มภายในสถานศึกษา

2.3) ขาดระบบสนับสนุนในด้านการจัดเก็บข้อมูล เนื่องจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ยังไม่ครบวงจร ส่งผลให้การปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล ไม่มีประสิทธิภาพ จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา

2.4) ระบบปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้ สาเหตุเกิดจากอัตราการลาออกของบุคลากร (อัตราร้าง) มีสูงมาก

2.5) ระบบปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับงานเร่งด่วน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับงานหลักคือ การจัดการเรียนการสอน

3) ด้านจำนวนบุคลากร (Staff)

3.1) ขาดการวิเคราะห์เพื่อวางแผนอัตรากำลังคนในสถานศึกษา ส่งผลให้จำนวนผู้สอนหรือบุคลากรในบางสาขา บางหน่วยงาน มีไม่เพียงพอ ในขณะที่บางสาขา บางหน่วยงานก็มีมากเกินไป ส่งผลให้บุคลากรต้องแบกรับภาระงานที่มากเกินไปทำให้ผลการปฏิบัติงานขาดคุณภาพ

3.2) นโยบายด้านการจำกัดอัตรากำลังคนและโครงการเกษียณก่อนกำหนดส่งผลให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรจึงต้องจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน

3.3) กระบวนการจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพส่งผลให้จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในบางสาขา บางฝ่ายงาน ไม่ตรงกับขอบข่ายงาน

4) ด้านความสามารถของบุคลากร (Skill)

4.1) บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนและทั่วถึงในด้านภาษา ทักษะวิชาชีพ ความรู้เฉพาะสาขา วิธีการจัดการเรียนการสอน การทำวิจัยและการเขียนบทความเชิงวิชาการ

4.2) ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้แสดงศักยภาพที่มีอยู่

4.3) บุคลากรบางส่วนเป็นลูกจ้างชั่วคราว ขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้ไม่นำความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งเมื่อได้รับการพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งแล้วก็จะลาออกจากสถานศึกษา

4.4) ครูที่ได้รับการพัฒนาโดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงกับสาขาวิชาที่รับผิดชอบสอน

4.5) บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการเชื่อมโยงผลที่ได้จากการวิจัยไปในการปฏิบัติงาน และขาดความตระหนักในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาชุมชน

5) ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

5.1) ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของสถานศึกษาไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภทของสถานศึกษา

5.2) ภาระงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดมีมากเกินไป ส่งผลให้บางยุทธศาสตร์ไม่บรรลุวัตถุประสงค์

5.3) ครูและบุคลากรระดับปฏิบัติการยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาขาดการให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา จึงปฏิบัติงานตามความเคยชิน ไม่ได้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

5.4) ขาดกระบวนการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

6) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

6.1) รูปแบบการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้บริหาร ส่งผลให้การบริหารขาดความมั่นคงและยั่งยืน

6.2) รูปแบบการบริหารที่เป็นอยู่ยังขาดการเชื่อมโยงงานทั้งระบบของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน

6.3) ขาดการบริหารแบบ 360 องศา กล่าวคือขาดกระบวนการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และขาดการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา รูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6.4) รูปแบบการบริหารค่อนข้างตามสบายส่งผลต่อการประเมินคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

6.5) บุคลากรบางส่วนยังไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา เนื่องจากขาดระบบการสื่อสารภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา

7) ด้านวิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

7.1) ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างขาดความรู้ ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษา หรือมีวิสัยทัศน์และค่านิยมเชิงลบต่อการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดค่านิยมที่หลากหลายขึ้นในสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7.2) ขาดการประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

7.3) บุคลากรบางส่วนขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดี มีค่านิยมในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง จึงขาดทักษะในการตัดสินใจและขาดความคิดสร้างสรรค์

7.4) วิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษาขาดเสถียรภาพมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของผู้บริหาร

7.5) ขาดค่านิยมด้าน “ยึดงานเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน” “การยอมรับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน” และ “ความร่วมมือ ความสามัคคี”

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 โอกาส

1) ด้านการเมือง (Politics)

1.1) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองก่อให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนาคนโดยจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและตลอดชีวิต อีกทั้งสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษามากขึ้น

1.2) การเมืองและนักการเมืองในระดับท้องถิ่นให้ความสำคัญ สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และมีสัมพันธภาพที่ดีกับสถานศึกษา โดยเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาในการจัดการศึกษามากขึ้น

1.3) นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สนับสนุนการดำเนินการของสถานศึกษาในด้านการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร ชุมชน และสังคม

1.4) นโยบายด้านการสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันและส่งผลให้ทักษะทางวิชาชีพของผู้เรียนมีความสอดคล้องตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ

2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

2.1) เศรษฐกิจของประเทศมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาของรัฐสูงขึ้น จึงเป็นเหตุให้การจัดการอาชีวศึกษามีความเป็นพลวัตสามารถพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจอย่างทันทางที่

2.2) ประเด็นทางด้านเศรษฐกิจของประเทศถูกนำมาใช้เป็นหนึ่งเป้าหมายของการจัดการอาชีวศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนและสังคม

2.3) การขยายตัวของเศรษฐกิจก่อให้เกิดสถานประกอบการจำนวนมาก และก่อให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น ซึ่งสถานประกอบการเหล่านั้นคือแหล่งเรียนรู้ฝึกประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนทักษะนอกห้องเรียนของผู้เรียนด้านวิชาชีพ อีกทั้งเพิ่มโอกาสในการมีงานทำและมีทางเลือกในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น

2.4) การขยายตัวของเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นแบบใช้ความรู้เป็นฐานในการผลิตและดำเนินการ ดังนั้นความต้องการคนที่มีความรู้ในด้านการผลิตและการดำเนินการจึงมีมากขึ้น ส่งผลให้การจัดการอาชีวศึกษาสามารถดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบทั้งในระบบและนอกระบบ

2.5) สถานศึกษาตั้งอยู่ในเขตพัฒนาทางเศรษฐกิจของชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกจึงมีระบบการคมนาคมที่ดี อีกทั้งการเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการทำได้ง่ายขึ้น

3) ด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม (Social/Culture/Environment)

3.1) สังคมไทยปัจจุบันเป็นสังคมอุตสาหกรรมจึงมีความต้องการกำลังคนที่มีทักษะทางวิชาชีพมากขึ้น และสถานศึกษาส่วนใหญ่ก็ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอุตสาหกรรม การผลิต ผู้เรียนจึงเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

3.2) เนื่องจากสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมบริการวิชาการและช่วยเหลือสังคมในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้สถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคมในการเป็นแหล่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3.3) ชุมชนและสถานประกอบการให้การสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาโดยรับผู้เรียนเข้าฝึกงาน เป็นแหล่งเรียนรู้และจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาให้แก่สถานศึกษา เฉพาะอย่างยิ่งในด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งพึงพอใจและให้การยอมรับต่อคุณภาพของผู้เรียนที่ไปฝึกงานหรือเข้าทำงาน

3.4) ชุมชนบางชุมชนสนับสนุนให้เยาวชนได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และมีความต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมและชุมชน ส่งผลให้เกิดความต้องการเข้ารับการศึกษานในหลักสูตรระยะสั้นด้านวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาก็สนองตอบต่อความต้องการของสังคมและชุมชน โดยการจัดหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นให้แก่ประชาชนทั่วไป

4) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

4.1) การพัฒนาของเทคโนโลยีก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษามากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมทางการศึกษามากขึ้น

4.2) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลให้การจัดการอาชีวศึกษาต้องมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้งต้องให้ความสำคัญในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เท่าทัน และสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น

4.3) เทคโนโลยีช่วยให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนทันสมัยและส่งผลให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้า เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงมากขึ้น

4.4) เทคโนโลยีช่วยให้รูปแบบการบริหารเป็นแบบการบริหาร โดยใช้อินเทอร์เน็ตช่วยในการตัดสินใจมากขึ้น

2.2 อุปสรรค

1) ด้านการเมือง (Politics)

1.1) นโยบายด้านการเมืองที่ไม่มีเสถียรภาพ ผันผวน ส่งผลให้นโยบายด้านการจัดการศึกษาของประเทศขาดเสถียรภาพ อีกทั้งการจัดการอาชีวศึกษายังขาด พ.ร.บ. ที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดการอาชีวศึกษา

1.2) นโยบายด้านการเมืองในภาคปฏิบัติไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาคน โดยจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายด้านการเมืองในภาคทฤษฎี

1.3) นักการเมืองท้องถิ่นขาดความรู้และทักษะทางด้านการจัดการอาชีวศึกษา ให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลมากกว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเข้ามาแทรกแซง

1.4) การเมืองไม่เปิดโอกาสให้ตัวแทนจากหน่วยงานด้านอาชีวศึกษาเข้าไปร่วมกิจกรรมทางการเมือง

2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

2.1) การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจที่รวดเร็วมากส่งผลให้หลักสูตรของอาชีวศึกษาพัฒนาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นเหตุให้แรงงานด้อยฝีมือเข้าสู่ตลาดแรงงานกระทบต่อคุณภาพของภาคการผลิตและจำนวนผู้เรียนด้านอาชีวศึกษาลดลง

2.2) เศรษฐกิจที่ผันผวนตลอดเวลาโดยเฉพาะในช่วงชะงักงันของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาลดลง ทำให้ยากต่อการวางแผนการจัดการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ

2.3) ในช่วงชะงักงันของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้ปกครองไม่สามารถแบกรับภาระในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อได้ทำให้จำนวนผู้เรียนลดลง

2.4) ในช่วงชะงักงันของภาวะเศรษฐกิจส่งผลให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหันมาจัดหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพระยะสั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันกันเองของสถานศึกษา

3) ด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม (Social/Culture/Environment)

3.1) ชุมชนบางแห่งยังไม่สนับสนุนเอาใจใส่บุตรหลานในด้านการศึกษาเท่าที่ควร อีกทั้งมีค่านิยมแบบวัตถุนิยม ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเยาวชนในด้านลบทำให้การจัดการศึกษาทำได้ยากลำบากขึ้น

3.2) ชุมชนบางแห่งมีรายได้น้อยจึงไม่สามารถส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษได้

3.3) สังคมอุตสาหกรรมส่งผลให้เกิดมลภาวะต่อชุมชนและสถานศึกษา

3.4) การขยายตัวของชุมชนและสังคมแบบไม่มีแผนส่งผลให้สถานศึกษาปรับตัวต่อสังคมและชุมชนไม่ทัน

3.5) ชุมชนยังขาดความเข้าใจ ขาดการบูรณาการ การสร้างเครือข่าย และการสร้างความร่วมมือร่วมกันระหว่างสังคม ชุมชน วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม สถานประกอบการ และสถานศึกษาในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2542

4) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

4.1) เทคโนโลยีบางประเภทส่งผลด้านลบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้เรียน

4.2) บางสถานศึกษา还不能เข้าถึงเทคโนโลยีได้ เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร

4.3) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษาเพียงบางภาระงานยังไม่ครอบคลุมทุกงานของสถานศึกษา เนื่องจากขาดการวางแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.4) บางสถานศึกษาขาดศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการใช้เทคโนโลยีผิดประเภท

ส่วนที่ 3

การจัดวางทิศทางขององค์การของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการจัดวางทิศทางขององค์การเพื่อให้การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพเป็นไปอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการกำหนดทิศทางขององค์การดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ (Vision of Strategic Plan for Developing Quality Culture) คือภาพในอนาคตที่องค์การอยากจะเป็นเพื่อให้การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพประสบความสำเร็จ

2. พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ (Mission of Strategic Plan for Developing Quality Culture) คือกิจกรรมที่องค์การจะต้องทำเพื่อสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพประสบความสำเร็จ

3. เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ (Objectives of Strategic Plan for Developing Quality Culture) คือการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ

โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด ที่เก็บรวบรวมจากผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 37 แห่ง และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปและนำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

“สถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน ที่มุ่งให้บริการจัดการศึกษาสายอาชีพทุกระดับ ตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต โดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการ ดำเนินการอย่างมีระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้วยการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างเครือข่าย อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นที่พึ่งพิงและเป็นที่ยอมรับจากสถานประกอบการ ชุมชน และสังคม ในด้านเทคโนโลยีและทักษะวิชาชีพที่มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล ภายใน 5 ปีข้างหน้า”

2. พันธกิจของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

2.1 ดำเนินการให้บริการการศึกษาสายอาชีพในระดับต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งถึงและตลอดชีวิต แก่นักเรียนนักศึกษา และประชาชนทั่วไป ให้มีความรู้ ในเชิงวิชาการ มีความสามารถทางทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และสังคม

2.2 ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร หลักสูตร วิธีการจัดการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อม ให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมสำหรับการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และแหล่งฝึกทักษะวิชาชีพของชุมชน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

2.3 นำระบบการบริหารคุณภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กรแบบเดิม ๆ ไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ

2.4 สร้างเครือข่ายและส่งเสริมให้บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการและชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

2.5 ให้บริการแก่ชุมชนในด้านวิชาการและวิชาชีพ และร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์ ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. เป้าหมายของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

3.1 เพื่อให้ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต ที่มั่นคงที่ดี คิดเป็น แก้ไขปัญหาได้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะพื้นฐานในการทำงานและประกอบอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ตลาดแรงงาน และสังคม

3.2 เพื่อให้ผู้จบการศึกษามีงานทำ และเข้าศึกษาต่อได้ในระดับที่สูงขึ้น อยู่ในสังคมได้ อย่างมีความสุข และเป็นบุคคลที่มีประ โยชน์ต่อประเทศชาติ

3.3 เพื่อให้สถานประกอบการเชื่อมั่นว่ามีบุคลากรที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ สอดคล้องกับความต้องการและเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สถานประกอบการ

3.4 เพื่อให้ชุมชนได้รับบริการทางการศึกษาสายอาชีพและบริการวิชาการต่าง ๆ อย่าง ต่อเนื่อง ทั้งถึง คนในชุมชนมีอาชีพ มีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3.5 เพื่อให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมคุณภาพเกิดขึ้น และนำไปสู่ระบบคุณภาพที่ยั่งยืนของสถานศึกษา

3.6 เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษาร่วมกันระหว่าง สถานประกอบการ ชุมชน และสถานศึกษา

3.7 เพื่อให้ชุมชนเกิดความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และร่วมกับสถานศึกษาในการอนุรักษ์ ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.8 เพื่อให้สังคมและประเทศชาติมีเสถียรภาพ มีคุณภาพ และมีความสุขอย่าง ต่อเนื่อง



ส่วนที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก

เพื่อผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักของแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรม คุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก ทั้ง 37 แห่ง ให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตในการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

1. ประเมินสถานการณ์ขององค์กรที่กำลังเผชิญอยู่โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และ อุปสรรค นำมาจัดลงใน 4 ควอดแรน ดังนี้

- 1.1 จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO)
- 1.2 จับคู่จุดแข็ง-อุปสรรค (ST)
- 1.3 จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO)
- 1.4 จับคู่จุดอ่อน-อุปสรรค (WT)

2. พิจารณาสถานการณ์ที่ได้จากการประเมิน และคัดเลือกตัวแปรที่ได้จากผลการ วิเคราะห์ห้วงค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ในขั้นตอนดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1 เพื่อมากำหนดกล ยุทธ์ในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4 ประเภท ที่สถานศึกษากำลัง เผชิญอยู่ ดังนี้

2.1 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-โอกาส (SO) ผู้วิจัยจะนำ ข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอก โดยพิจารณาใช้ “กลยุทธ์สร้างความเติบโต”

2.2 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดแข็ง-อุปสรรค (ST) ผู้วิจัยจะ แก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอก โดยนำจุดแข็งภายในมาพิจารณาและใช้ “กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ”

2.3 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-โอกาส (WO) ผู้วิจัยจะ แก้ไขจุดอ่อนภายใน โดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร โดยใช้ “กลยุทธ์พลิก ฟื้น”

2.4 สถานการณ์ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแบบ จุดอ่อน-อุปสรรค(WT)ผู้วิจัยจะ แก้ไขหรือลดความเสียหายอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอกโดยใช้ “กล ยุทธ์ตัดทอน”

จากผลการประเมินสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ และผลการคัดเลือกตัวแปรที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญ สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ 4 ประเภท ของ แผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ดังนี้

1. กลยุทธ์สร้างความเติบโต

1.1 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาของสถานศึกษาที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

1.2 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการหลักสูตรของสถานศึกษาที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ และชุมชน

1.3 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.4 ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ในสถานประกอบการและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

1.5 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิจารณญาณของตนเอง โดยมอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

1.6 ส่งเสริมให้บุคลากรได้จัดกิจกรรมบริการวิชาการและวิชาชีพให้แก่ชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง

1.7 พัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

1.8 รณรงค์ให้มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจและวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง

1.9 ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิธีการทำงานในหน้าที่งานของตนเอง

2. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ

2.1 ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ชูศักยภาพความคิด ให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร ถึงวิธีการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้บริหารต้องพูดถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2.3 กำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน

2.4 แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และคณะกรรมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

2.5 ดำเนินงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวทางปฏิบัติงาน

- 2.6 ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็น และประสานงาน โดยจัดให้มีการประชุมบุคลากร เพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ
- 2.7 จัดให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียน การสอน

3. กลยุทธ์พลิกฟื้น

- 3.1 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานบางอย่างเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- 3.2 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา และเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
- 3.3 ปรับปรุงระบบการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ และการประสานงาน ภายในสถานศึกษาให้ เป็นไปอย่างทั่วถึงโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- 3.4 เร่งรัดให้ผู้สอนจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ และปฏิบัติ ใช้รูปแบบหรือวิธีการสอนที่หลากหลาย จัดเตรียมแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา จัดโครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษา และนำผลการประเมิน ไปปรับปรุงวิธีการสอนเพื่อสร้างความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
- 3.5 ปรับปรุงวิธีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาอย่างทั่วถึง

4. กลยุทธ์ตัดทอน

- 4.1 ลดกระบวนการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาแบบเดิมที่ล่าช้า โดยคณะกรรมการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาต้องทบทวน และปรับปรุงกระบวนการพิจารณาเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาใหม่ ให้ทั่วถึงและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น
- 4.2 ตัดการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการจัดทำแผนงบประมาณของสถานศึกษาต้องทบทวน และปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
- 4.3 ลดการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น และระยะยาวที่ไม่ตรงกับสายงานหรือสาขาวิชาที่รับผิดชอบ โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบงานบุคลากรต้องทบทวนแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบเพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

4.4 เปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลแบบเดิม ไปเป็นระบบการบริหารงานบุคคลแบบ มุ่งเน้นผลงาน โดยผู้บริหารต้องทบทวนแนวทางการบริหารงานบุคคลใหม่ ให้ความสนใจผลงาน ของบุคลากร ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย สร้างสัมพันธภาพที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสร้างแนวทางให้บุคลากรทุกระดับได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอและเท่าเทียม

4.5 เปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม ไปเป็นระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่สามารถจัดผลตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับความอดุสาหะของบุคลากร เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

4.6 เปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้รักการแสวงหาความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการ เรียนรู้จากฝ่ายงานอื่น ๆ อ่านหนังสือ วารสาร และสื่ออื่น ๆ และศึกษาดูงานนอกสถานที่

4.7 เปลี่ยนทัศนคติของครูให้เห็นความสำคัญของการทำงานวิจัย การเขียนบทความ วิชาการ หรือตำราวิชาการ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

4.8 เปลี่ยนแนวทางการบริหารภายในสถานศึกษาให้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วมกันในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี กำหนด แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษา และประเมินแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.9 เปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมที่มีสถานศึกษารับผิดชอบเพียง ลำพัง เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบการสร้างเครือข่ายให้ผู้ปกครอง สถาน ประกอบการ และชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

4.10 เปลี่ยนระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศแบบเดิมที่นำระบบการจัดการข้อมูล สารสนเทศมาใช้เฉพาะงานบางส่วน ให้เป็นระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ครบวงจร โดยจัด ให้มีกระบวนการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพให้มีความ ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และมีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาในรูปแบบของ แผนภูมิ สถิติ ตาราง เอกสาร พร้อม ทั้งเผยแพร่ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ สถานศึกษา

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวปรียาภรณ์ ชื่อสกุล ตั้งคุณานันต์
เกิดวันที่	20 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 2511
สถานที่เกิด	แขวงยานนาวา เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	11/4 ม.5 ต. บ้านปึก อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130
หน้าที่การงาน	พ.ศ. 2542-2545 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและวิจัย โรงเรียน คาราสุมุทบริหารธุรกิจ จังหวัดชลบุรี พ.ศ. 2546-2547 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนคาราสุมุท บริหารธุรกิจ จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2533 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) วิชาเอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2540 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2551 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษามหาบัณฑิต (ค.ศ.) สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

