


ปัญหาและแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท”  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

พลาริป เกียรติวรรณะ


งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กุมภาพันธ์ 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

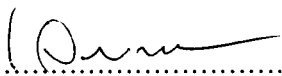
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ พลาริป เกียรติวรรณนะ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชุด สุรัตน์เรืองชัย)  
วันที่ 12 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีมาโดยตลอด เนื่องจากได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี ซึ่งเป็นประธานการควบคุมงานนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม กรรมการสอบปากเปล่า ที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัย ได้รับแนวทางที่ดีและถูกต้องในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ในการศึกษาอย่างมากมาย ในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการจำโนทัย ปลื้มอุดม ผู้อำนวยการโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” และอาจารย์ปรารมภ์ บุญถนอม ครู คศ.2 วิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบ สัมภาษณ์ รวมทั้งข้อมูลและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย รวมทั้งคณะกรรมการ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บ ข้อมูลเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตา แด่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีต และปัจจุบันที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และ ประสบความสำเร็จมาจนตราប់ทุกวันนี้

พลาริป เกียรติวรรณะ

56990210: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ปัญหา/แนวทางการพัฒนา/วัฒนธรรมโรงเรียน

พลาธิป เกียรติวรรณนะ: ปัญหาและแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ

โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

(PROBLEMS AND GUIDED ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT OF

CHONBURI “SUKKHABOT” SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE

AREA OFFICE 18) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ภารดี อนันต์นารี, กศ.ด., 152 หน้า ปี พ.ศ.

2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 10 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 2 คน และศิษย์เก่า จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 17 คน จากข้อค้นพบในงานวิจัย พบว่า

1. ปัญหาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” พบว่า 1) การกำหนดวัฒนธรรมและเป้าหมายของโรงเรียนสูงกว่าที่ปฏิบัติจริง 2) การมอบอำนาจผู้บริหารมักใช้ความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังผู้อื่น หรือบุคคลรอบข้าง 3) การตัดสินใจ ครูไม่สามารถตัดสินใจได้เอง บุคลากรขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน พบปัญหาเกี่ยวกับครูที่มาบรรจุใหม่ที่เป็นคนต่างจังหวัดไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน ส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการย้ายกลับภูมิลำเนา 5) ความเชื่อถือไว้วางใจ บุคลากรในโรงเรียนขาดโอกาสในการพัฒนางาน เพราะผู้บริหารยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการของตนเอง 6) ความมีคุณภาพ ครูขาดความเข้าใจด้านหลักสูตรสถานศึกษา ในส่วนของการปฏิบัติงานครูได้รับคำสั่งแต่งตั้งจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานในงานที่ไม่มีความรู้ และไม่มี ความถนัด บางส่วนครูไม่ทราบ เกณฑ์และตัวบ่งชี้มาตรฐานครู 7) การยอมรับนับถือ ครูมีช่วงอายุที่แตกต่างกันมากทำให้มีบทบาทการทำงานต่างกัน นอกจากนั้นครูยังขาดแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงาน 8) ความเอื้ออาทร ครูยังไม่ได้รับการส่งเสริมความรู้ประจำสายงาน และยังขาดผู้มีความสามารถเฉพาะทางดูแลงานให้ถูกที่ ถูกคน ถูกงานที่ได้รับมา 9) ความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารของโรงเรียนขาดความยุติธรรม และบุคลากรของโรงเรียนขาดจริยธรรม ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน 10) ความหลากหลายของบุคคล ครูบางส่วนไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียน

2. แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ใน 10 ด้าน โดยผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญในการกำหนดเกณฑ์ที่แน่ชัด และติดตามผลอย่างจริงจัง 2) ควรพิจารณาได้ตรง และตัดสินใจบนพื้นฐานของความ 3) ควรมุ่งเน้นการลดความขัดแย้งในองค์กรและตั้งกฎ กติกาการทำผิดวินัยอย่างเข้มงวด 4) ควรส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนในการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้รอบครอบ โดยแบ่งฝ่ายการรับผิดชอบให้ชัดเจน 5) ควร เปิดโอกาสให้ครูเลือกทำงานตามความถนัดของตนเอง 6) ควรกระจายงานให้ทั่วถึง 7) ควรให้ขวัญหรือกำลังใจในการทำงานกับครู 8) ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองถนัด 9) ควรสร้างจิตสำนึกให้กับครูเพื่อให้ความเคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่ และต้องมีความยุติธรรมเอื้อเพื่อโปร่งใสตรวจสอบได้ 10) ควรขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากร ภายในโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

569902: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORD: PROBLEMS/ GUIDED DEVELOPMENT/ ORGANIZATIONAL CULTURE OF SCHOOL

PALATHIP KIATWANTHANA: PROBLEMS AND GUIDED ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT OF CHONBURI “SUKKHABOT” SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18. ADVISORY: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D. 152 P. 2018.

The purpose of this research was to study problems and guidelines for the development of Chonburi “Sukkhobot” School under the Secondary Educational Service Area Office 18. The study was a qualitative research. The instrument used in this research was the structured interview guide. There were 27 informants: 1 school administrator, 10 teachers, 2 basic educational school committees, 2 parents, and 2 alumni.

The results of the study were as follows:

1. The problems of organizational culture of Chonburi “Sukkhobot” School were

- 1) Problem about culture and goal setting. It found that the culture and goal setting of the school was higher than action what school members could do,
- 2) Problem about authority in the school. It found that administration authority was almost exercised from one-side,
- 3) Problem about decision. It found that most teachers were not able to make decisions by themselves. They had lacked of responsibility on their duty,
- 4) Problem about school connection. It found that most of new teachers came from other provinces, and they may probably move back to their hometown. Therefore, they will not have a deep connection with other teachers when they are in the school,
- 5) Problem about credibility. It found that both teachers and school officers were not capable in performing their tasks because there were limitations in term of requirements, situations as well as supervision,
- 6) Problem about specific knowledge. It found that not only the teachers have to teach, but they also do both administrative not to teach, but they were ordered by the work and many various jobs in schools. Furthermore, their specific knowledge, especially, teaching, developing curriculum, and evaluating student’ learning outcomes, were inadequate,
- 7) Problem about respect. It found that because of the differences in span of ages, the elders sometimes

lacked in working motivation, 8) Problem about hospitality. It found that the improvement of specific knowledge should have facilitated for all teachers, 9) Problem about ethics. It found that some of the administrators and school officers were lacking in ethics, 10) Problem of human diversity. It found that there were different ways of teaching technique among teachers.

2. Guidelines for the development of organizational culture of Chonburi “Sukkhobot” School under the Secondary Educational Service Area Office 18 found in this study are forces to administrators as follows: 1) attentively focus on authentic assessment, 2) carefully decide and consider about the consequences of their assignment to teachers, 3) compromise and deal with conflict situations, 4) encourage participation and involvement, 5) give an opportunity for all teachers, 6) delegate whole or part tasks to the right person, 7) support and improve teachers’ morale, 8) encourage teachers to work on their full capability, 9) realize the importance of their own responsibility, 10) work and encourage everyone to see and work toward same school’s vision and goals.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ฉ
สารบัญ .....	ซ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
คำถามของการวิจัย .....	4
กรอบความคิดในการวิจัย .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
สภาพทั่วไปของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 .....	10
ข้อมูลบุคลากรทางการศึกษา .....	24
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ .....	28
วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Patterson .....	40
การวิจัยเชิงคุณภาพ .....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	65
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	71
การเลือกพื้นที่ที่ศึกษา .....	71
ผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	72
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	72



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	73
การสรุปผลและการจัดทำรายงานการวิจัย .....	74
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
ปัญหาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 18.....	75
แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ใน 10 ด้าน.....	87
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	102
สรุปผลการวิจัย.....	102
อภิปรายผล .....	112
ข้อเสนอแนะ.....	128
บรรณานุกรม .....	132
ภาคผนวก .....	136
ภาคผนวก ก.....	137
ภาคผนวก ข.....	150
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	152

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนนักเรียน จำแนกตามระดับชั้น และเพศ.....	24
2 ระดับการศึกษาของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”.....	25
3 อาชีพของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”.....	26
4 รายได้เฉลี่ย/ปี ของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”.....	26
5 จำนวนสมาชิกของนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”.....	27
6 รูปแบบและคำถามการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	50
7 ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามวิจัยกลางและคำถามประกอบ.....	50
8 การหาค่าความถูกต้องเชิงเนื้อหา (IOC).....	151

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวความคิดการวิจัย .....	4

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้มีคุณภาพได้นั้น การศึกษามีบทบาทสำคัญ เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ดังปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 29-30) หมวด 6 ได้กล่าวถึงเรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาในมาตรา 47, 48 สาระสำคัญ คือ “ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ซึ่งประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก โดยให้หน่วยงานและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในและให้คิดว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง” การศึกษาเป็นทั้งกระบวนการและเนื้อหาในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและการเมืองของประเทศ การที่จะใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประชากรและประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพดีพอ

การบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพควรปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรของถือเป็นเรื่องที่หัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยมของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกัน องค์กรใดที่มีการกำหนดระบบในการบริหารงานที่ดี มีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน ย่อมนำมาสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและเนื่องจากโรงเรียน เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการผลิตบุคลากรซึ่งเป็นเด็กและเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดี มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาประเทศ และดำรงชีวิตได้อย่างเป็นสุข แต่ด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีลักษณะหลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของการศึกษา การที่โรงเรียน จะประสบความสำเร็จในการบริหารนั้นย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรของจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความเชื่อ พฤติกรรมปกติของบุคคล บรรทัดฐานค่านิยม ปรัชญา กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ความรู้สึกหรือบรรยากาศ เทคโนโลยี ของบุคคลในสังคม ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์กรของ และมีผลกระทบท่อพฤติกรรมของบุคคลใน

องค์การของนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์การของมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และช่วยให้บุคลากร  
 ในองค์การของเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ส่งผลให้เกิดแนวการปฏิบัติที่  
 สืบต่อกันไปในอนาคต วัฒนธรรมองค์การของจะยื่นหยัดอยู่คู่องค์การของได้ หากองค์การของ  
 สามารถสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลได้นั้น คือการสร้างสัมพันธ์ที่ดี  
 ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ของคนในองค์การของได้  
 แต่ในทางกลับกันหากบรรยากาศในการทำงานไม่ดีจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในการทำงาน  
 ทางด้านลบ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลเสียต่อองค์การของทั้งในเรื่องผลผลิตและภาพลักษณ์ขององค์การ  
 ของ แต่กระนั้นก็ไม่มีการบรยากาศลักษณะใดที่เรียกว่าดีที่สุดในหรือเหมาะสมที่สุด และการสร้าง  
 บรรยากาศที่ดีนั้นไม่สามารถกำหนดเป็นสิ่งตายตัวได้ ต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารจะตัดสินใจว่าอะไร  
 คือเป้าหมายขององค์การของ และพยายามสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อเป้าหมายขององค์การของ  
 ต่อไป เพราะบรรยากาศขององค์การของเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ จงรักภักดี  
 ก่อนจะเป็นความทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์การของ (พิริยา ภูศรี, 2553,  
 หน้า 3-4)

สำหรับวัฒนธรรมองค์การของนั้นจะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของคนใน  
 องค์การของ ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนถือเป็นวัฒนธรรมองค์การของส่วนหนึ่ง ที่ต้องปรับให้  
 สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสังคมทุกประการ กล่าวคือ มีวิถีแห่งการดำเนินงานในโรงเรียนมี  
 วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เช่น อาคารเรียนและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนหลักสูตรและประมวล  
 การสอน และมีวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น ค่านิยมหลักเกณฑ์กฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งวิถีทางของ  
 การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีขนบประเพณี และวิธีการ ซึ่งเป็นกิจวัตรประจำใน  
 โรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนจึงมีอิทธิพลต่อครูทั้งทางตรงและทางอ้อมมีอิทธิพลที่แตกต่างกัน  
 ตามกลุ่มย่อยของครูซึ่งกำหนดโดยปัจจัยทางชีวสังคมและประสบการณ์ทางวิชาชีพของแต่ละคน  
 วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อผู้บริหาร โรงเรียน โรงเรียน ครู และนักเรียนโดยก่อให้เกิดความหวัง เจตคติ  
 และพฤติกรรมส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียนด้วย (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 491) ฉะนั้นผู้บริหาร  
 โรงเรียน ครู จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนและมีอิทธิพลต่อการ  
 บริหาร โรงเรียนใดที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจวัฒนธรรมโรงเรียนของ  
 ตนเป็นอย่างดีจะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการถ่ายทอดค่านิยมวัฒนธรรมเหล่านั้น บุคคลในองค์การจะ  
 เห็นพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง และประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรมโรงเรียนวัฒนธรรมโรงเรียนเป็น  
 ตัวการที่ช่วยให้บุคคลในโรงเรียนเข้าใจลักษณะการทำงาน การเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไข  
 ปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกันซึ่งแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51  
 อ้างถึงใน มานพ โคตรโสภา, 2553, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามีส่วนเกี่ยวข้อง

กับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนคือ ความมุ่งหมายขององค์กร การให้อำนาจการตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ คุณภาพของงาน การยอมรับความเอื้ออาทร ห่วงใย ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร ดังนั้นสถานศึกษาใดมีวัฒนธรรมองค์กร ของที่เข้มแข็งย่อมจะทำให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นที่พึงพอใจ เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพราะประสิทธิผลจากการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเลือกตัดสินใจของนักเรียนและผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานให้เข้ารับการศึกษาต่อในสถานศึกษา ในการบริหารโรงเรียนหรือองค์กรจึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในทางการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารองค์กร และความเจริญก้าวหน้าของสังคมโดยส่วนรวม และจากการที่วัฒนธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่งจะเป็นศูนย์พลังยึดเหนี่ยวบุคคลให้เข้าด้วยกัน

โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีครู 135 คน นักเรียน 2,800 คน เป็นโรงเรียนที่ก่อตั้งมานานเป็นเวลา 106 ปี วัฒนธรรมดั้งเดิมมีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม แต่ในปัจจุบัน บุคลากรในโรงเรียนไม่ค่อยมีความสามัคคี การร่วมมือกันทำงานค่อนข้างน้อย อาจเนื่องมาจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง ทำให้วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไป ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร โดยเฉพาะกลุ่มสาระคณิตศาสตร์และภาษาต่างประเทศที่มีผลการประเมินการทดสอบระดับชาติ (สทศ.) อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง (โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”, 2555) จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้มีความเหมาะสมต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

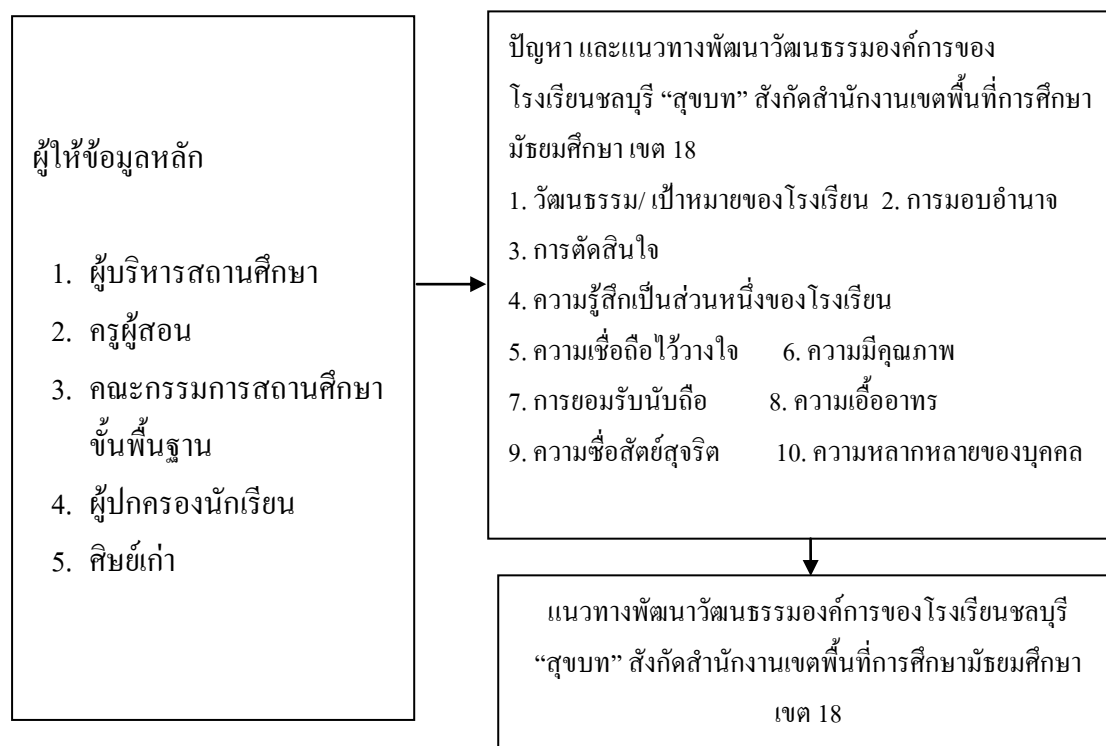
1. ศึกษาปัญหาวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

## คำถามของการวิจัย

1. ปัญหาวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีอะไรบ้าง
2. แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นอย่างไร

## กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มุ่งศึกษาปัญหา และ แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ตามแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51 อ้างถึงใน มานพ โคตร โสภกา, 2553, หน้า 22-23) ได้แก่ 1) วัฒนธรรม/ เป้าหมายของ โรงเรียน 2) การมอบ อำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียน 5) ความเชื่อถือไว้วางใจ 6) ความมี คุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลาย ของบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงสภาพปัญหาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพมุ่งศึกษา ปัญหาวัฒนธรรมโรงเรียน และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51 อ้างถึงในมานพ โคตรโสภณ, 2553, หน้า 22-23) ได้แก่ 1) วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความเชื่อถือไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคคล

2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาวัฒนธรรมโรงเรียน และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 10 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 2 คน และศิษย์เก่า จำนวน 2 คน รวมทั้งหมดจำนวน 17 คน

### 3. ระยะเวลาดำเนินการวิจัย

3.1 ศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นเวลา 2 เดือน

3.2 สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาวัฒนธรรมโรงเรียน และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของปัญหาวัฒนธรรมโรงเรียน และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ได้แก่ 1) วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความเชื่อถือไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคคล เป็นเวลา 2 เดือน



3.3 นำผลการสัมภาษณ์ที่ได้ มาสรุปประเด็นปัญหาวัฒนธรรมโรงเรียน และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมาสรุปผลเขียนรายงานและการจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์เป็นเวลา 2 เดือน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่บุคคลในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 นั้นยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่าง ซึ่งแบ่งได้ 10 ด้าน ได้แก่ 1) วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความเชื่อถือไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์ สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 หมายถึง ข้อกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นกฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ให้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน

1.2 การมอบอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้แก่บุคลากรนำไปปฏิบัติรวมทั้งการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อย่างเท่าเทียมกัน ความจำเป็นในการมอบอำนาจเพื่อให้หัวหน้าชั้นรองลงไป

1.3 การตัดสินใจ หมายถึง การตกลงปลงใจของบุคลากร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่ตัดสินใจจะทำการหรือละเว้นการกระทำ การใด ๆ

1.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนางานโรงเรียนร่วมกัน

1.5 ความเชื่อถือไว้วางใจ หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงานตามความต้องการและไว้วางใจว่า ครูทุกคนในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จะสามารถตัดสินใจได้อย่างดี

1.6 ความมีคุณภาพ หมายถึง การเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน

1.7 การยอมรับนับถือ หมายถึง การเข้าใจรับรู้และความหมายหรือเป็นเรื่องที่โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เปิดโอกาสให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งการยอมรับในความสำเร็จ และผลงานของครูและนักเรียน

1.8 ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่

1.9 ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรมของผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 รวมทั้งจริยธรรมและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหาร

1.10 ความหลากหลายของบุคคล หมายถึง การที่โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนการทำงานที่แตกต่างของครู และบุคลากรแต่ละคน

2. ปัญหาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน หมายถึง อุปสรรค จุดอ่อน หรือข้อผิดพลาดที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 นั้นยึดถือปฏิบัติตาม ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมร่วมกัน ในที่นี้หมายถึง อุปสรรค จุดอ่อนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ยึดถือปฏิบัติตาม ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ระเบียบแบบแผนที่ปฏิบัติร่วมกัน ในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

3. แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ หมายถึง การค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาแบบแผนที่มีส่วนเกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติตาม ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ระเบียบแบบแผนที่ปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย และให้เกิดความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

4. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาในที่นี้หมายถึง สถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษา  
โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ปัญหา และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
  2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ
  3. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Patterson
    - 3.1 วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน
    - 3.2 การมอบอำนาจ
    - 3.3 การตัดสินใจ
    - 3.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
    - 3.5 ความเชื่อถือไว้วางใจ
    - 3.6 ความมีคุณภาพ
    - 3.7 การยอมรับนับถือ
    - 3.8 ความเอื้ออาทร
    - 3.9 ความซื่อสัตย์สุจริต
    - 3.10 ความหลากหลายของบุคคล
  4. การวิจัยเชิงคุณภาพ
  5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
    - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## สภาพทั่วไปของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### มัธยมศึกษา เขต 18

#### ข้อมูลทั่วไปโรงเรียนชลบุรี “สุขบท”

โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ตั้งอยู่เลขที่ 245 หมู่ 6 ถนนสุขุมวิท ตำบล บางทราย อำเภอ เมืองชลบุรี จังหวัด ชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20000 โทรศัพท์/ โทรสาร 0-3828-2294

e-mail: sukhabot\_skb@yahoo.com website: www.skb.ac.th สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 18 กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนตั้งแต่ระดับ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการ 17 หมู่บ้าน ได้แก่ เทศบาลบางทราย ตำบลหนองไม้แดง เทศบาลบ้านสวน เทศบาลคลองตำรุ ตำบลนาป่าหมู่ 1, 2, 5, 8, 9, 10, 12 ตำบลดอนหัวฬ่อ หมู่ 6 และเทศบาลอำเภอเมืองชลบุรี

#### ข้อมูลด้านการบริหาร

1. ผู้บริหาร นายจำโนทย์ ปล้อง วุฒิกการศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา

2. ผู้ช่วยผู้บริหาร (ที่ได้รับแต่งตั้ง) 4 คน

นายอักษร มากพูน วุฒิกการศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต

นางสาวกิ่งแก้ว นาวาเจริญ วุฒิกการศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต

นางสาวพรทิพย์ สระบงกช วุฒิกการศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต

นางสาวนันทนา เจริญสุข วุฒิกการศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต

#### ประวัติการก่อตั้ง

โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เป็น โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ในบริเวณวัดเขา บางทราย พระอารามหลวง ตำบลบางทราย อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ภูมิประเทศแวดล้อมไปด้วย ปุชนิยสถาน ปุชนิยวัตถุ ที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ เป็น โรงเรียนแห่งเดียวในจังหวัดชลบุรี ที่ได้ ใ้ได้ว่าอยู่ท่ามกลางอุทยานการศึกษาที่เพียบพร้อมไปด้วยวิชาความรู้ ทั้งในห้องเรียน และนอก ห้องเรียนประวัติความเป็นมาของ โรงเรียน กำเนิดขึ้นภายใต้ร่มเงาบารมีของพระพุทธศาสนาโดย แท้จริงกล่าวคือ เริ่มมาจากท่านเจ้าคุณพระชล โธปมคุณมุนี (พุฒ ปุณณกัตเถระ) ปฐมเจ้าอาวาสวัด เขาบางทราย ได้ให้การศึกษา แก่ศิษย์วัด โดยท่านเป็นผู้สอนเอง เริ่มสอนครั้งแรกปีใดไม่ปรากฏเป็น หลักฐาน หลักฐานที่เหลืออยู่กล่าวว่า พ.ศ. 2443 กรมหมื่นนวัชรินทรานวโรรสทรงตรวจการศึกษาใน มณฑลปราจีนบุรี ทรงรายงานการตรวจว่า “มีโรงเรียนเปิดสอนอยู่แล้วในเขตเมืองชลบุรี คือ โรงเรียนบรรพตพิทยาคารวัดเขา มีพระชล โธปมคุณมุนีเป็นผู้อุปการะ และพระใบฎีกาเสียงเป็นครู มีนักเรียน 60 คน” นับเป็นการเริ่มต้นกำเนิดโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ซึ่งเป็น โรงเรียนแรก และ

โรงเรียนเดียวในจังหวัดชลบุรีในขณะนั้น พ.ศ. 2448 โรงเรียนล้มเลิกไปโดยไม่ทราบสาเหตุ  
สันนิษฐานว่าอาจเป็นเพราะขาดผู้นำ เนื่องจาก พระชล โขปมคุณมุนี มรณภาพในปี พ.ศ. 2449

พ.ศ. 2450 สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (เจริญ สุขบท) เมื่อครั้งดำรงสมณศักดิ์เป็นพระ  
อมราภิกษิต เจ้าคณะมณฑลปราจีนบุรี นำการศึกษาจากกรุงเทพฯ สู่ชลบุรีตามบัญชาของสมเด็จพระ  
พระมหาสมณเจ้ากรม พระยาวชิรญาณวโรรส และตามพระราชประสงค์ในพระบาทสมเด็จพระ  
จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นการขยายการศึกษาสู่หัวเมือง สร้างอาคารเรียนหลังแรกจากไม้ที่สร้างเมรุ  
และศาลาที่ใช้ในการศพของพระชล โขปมคุณมุนี ผู้เป็นพระอุปถัมภ์ของท่านเปลี่ยนชื่อโรงเรียน  
ใหม่ว่า “พุทธยาคม” เพื่อเป็นการเทิดเกียรติ และเป็นการแสดงความกตัญญูตตเวทีตาคู่ต่อพระ  
ชล โขปมคุณมุนี (พุทธ ปุณณกเถระ) อาคารเรียนหลังนี้ชาวบ้านเรียกว่า “ตึกแดง” (รื้อถอนไปแล้ว  
เนื่องจากหมดสภาพการใช้งาน) เปิดสอนเฉพาะวิชาภาษาไทย ต่อมาเปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็น  
“พุทธยาคม” ในระยะนี้ชาวบ้านเริ่มเห็นความสำคัญของการศึกษาบ้างแล้ว มีการจัดการเรียนการ  
สอนตามร่างแผนการศึกษา พ.ศ. 2445 แยกการเรียนเป็น 2 สาย คือ สายสามัญศึกษา (การศึกษา  
พื้นฐาน) และสายวิสามัญศึกษา (การศึกษาเฉพาะทาง) โรงเรียน “พุทธยาคม” จัดการสอนชั้นมูล  
ศึกษา และประถมศึกษา งบประมาณที่ได้จากราษฎรบริจาค และเก็บค่าเล่าเรียนเทอมละ 1 บาท จึง  
นับว่าปี พ.ศ. 2450 ชลบุรี “สุขบท” เป็นโรงเรียนที่เปิดเป็นทางการโดยสมบูรณ์ ในชื่อว่า โรงเรียน  
“พุทธยาคม” ในช่วงนี้เจ้าอาวาสวัดเขาบางทรายองค์ที่ 2 คือ พระเชมทัตสหัสสีชธิสมานคุณ (เอี่ยม  
เมษิยเถระ) มีบทบาทในการวางรากฐานของโรงเรียนพุทธยาคมมากที่สุด ให้การอุปการะโรงเรียน  
มาโดยตลอด มีทรัพย์สินเท่าใดก็ทุ่มเทให้กับการบูรณะวัด และ โรงเรียนหมด พ.ศ. 2452 โรงเรียนพุทธ  
ยาคม มีชั้นเรียนเพิ่มขึ้นเป็นระดับชั้นมัธยมศึกษา ครูใหญ่คนแรกชื่อ ครูเปลี่ยน (ไม่ปรากฏ  
นามสกุล)

พ.ศ. 2462 นายสิน (ไม่ปรากฏนามสกุล) เป็นครูใหญ่ (ที่มา: สัมภาษณ์นายกิมบัว  
(ดำรง) สมจิตต์ ศิษย์เก่าโรงเรียนพุทธยาคม เลขประจำตัว 41 เมื่อ 19 มีนาคม พ.ศ. 2544)

พ.ศ. 2463 เปิดสอนถึงชั้น ม.3 มีครูใหญ่ชื่อ เส็งี่ยม เจริญฮวด (วัฒนธรรม) สถานที่เรียน  
ทั้งประถมและมัธยมศึกษาอยู่ในบริเวณเดียวกัน โดยใช้ศาลา 3 หลัง ได้แก่ ศาลาการเปรียญ ศาลา  
ข้างสระน้ำ และศาลาดิน นับได้ว่าความเป็นมาของสถานศึกษา “สุขบท” หล่อหลอมมาจาก “พุทธ  
ยาคม”

พ.ศ. 2470 สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ญาณวรเถระ) ครั้งดำรงสมณศักดิ์เป็น  
พระศาสนโสภณ เจ้าอาวาสวัดเทพศิรินทราวาส ได้สร้างอาคารคอนกรีต 2 ชั้น ทำเป็น 2 ห้องเรียน  
โดยนำวัสดุ ประตุ หน้าต่างบางส่วนมาจากโรงเรียนเทพศิรินทร์ ใช้ชื่ออาคารว่า “สุขบทศึกษา  
สถาน” เป็นอาคารเรียนของนักเรียนมัธยม (อาคารคอนกรีตหลังแรกในจังหวัดชลบุรี) ภายหลัง

สร้างตึก “มัธยมพิทยาคาร” ขึ้นมาอีกหลังหนึ่ง จึงเปลี่ยนชื่อ อาคารหลังแรกเป็น “ศึกษาสถานสุขบพ” เพื่อให้คล้องจองกัน (อาคารทั้งสองหลังนี้รื้อถอนไปแล้ว)

พ.ศ. 2472-2486 ครูใหญ่ชื่อ นายยู๋ ทองประเสริฐ ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น นายพยนต์ ทองประเสริฐ

พ.ศ. 2475 บริษัท ข่าวไทย ได้จัดทอดกฐิน และนำเงินมาสร้างอาคารเรียนไม้ ทรงใต้ถุนสูงแทนหลังแรก (ตึกแดง)

พ.ศ. 2484 โรงเรียนมัธยมศึกษา แยกมาจากโรงเรียนประถมศึกษาโดยเด็ดขาด ในช่วงปลายสมัยครูพยนต์ ทองประเสริฐ เป็นครูใหญ่ โรงเรียนประถมใช้ชื่อว่า “โรงเรียนประชาบาลวัดเขาบางทราย” ภายหลัง เปลี่ยนกลับมาใช้ชื่อเดิมว่า “พุทธยาคม” จนถึงปัจจุบัน

โรงเรียนมัธยมแยกออกมา และยังคงใช้ชื่อว่า “พุทธยาคม” ในระยะแรก ต่อมา พ.ศ. 2486 เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนประจำอำเภอเมืองชลบุรี “สุขบพ” ปักอักษรย่อว่า “ช.บ.3” อาคารเรียนมัธยม และประถม ยังอยู่บริเวณเดียวกัน (ที่มา: ต้นข้าวใบสุทธี พ.ศ. 2484-2486)

พ.ศ. 2486-2493 มีครูใหญ่ชื่อ นายประจักษ์ศักดิ์ เลาหะจินดา

พ.ศ. 2492 จำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น สถานที่ไม่เพียงพอ พระเขมसार โสภณ เจ้าอาวาสวัดเขาบางทรายองค์ที่ 4 เมื่อครั้งดำรงสมณศักดิ์เป็น พระครูมัญญธรรมกร (ธรรมมัญญ สุวรรณมาลี) ได้รวบรวมทุนทรัพย์จากอุบาสก อุบาสิกา และคณะสงฆ์ จัดสร้างอาคารเรียนขึ้น 1 หลัง ใช้ชื่อว่า “มัธยมพิทยาคาร” และเปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็นทางการว่า โรงเรียนชลบุรี “สุขบพ” ใน พ.ศ. 2496 เป็นต้นมา เปิดสอนตั้งแต่ชั้น ม.1-ม.6 โดยรับนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 (เทียบเท่ากับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5, 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 1-4 ในปัจจุบัน) ในช่วงนี้ครูใหญ่คือ นายประสิทธิ์ ชนะปัญญา (พ.ศ. 2493-2496) และนายแจ้ง ธรรมโกศล (พ.ศ. 2496-2502)

พ.ศ. 2498 พระครูมัญญธรรมกร รวบรวมกำลังผู้มีจิตศรัทธาสร้างอาคารเรียนแบบทรงไทยเพิ่มอีก 1 หลัง ชื่อว่า “ญานวรวิทยา”

ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ในช่วงต่อมาได้แก่

นายสาขันธ์ เอี่ยมประสงค์ (พ.ศ. 2502-2503)

นายอินทร์ สุวรรณกลาง (พ.ศ. 2503-2504)

นายกิตติ ชลวิจิต (พ.ศ. 2504-2502)

พ.ศ. 2509 พระเขมसार โสภณ (พระครูมัญญธรรมกร) ได้ร่วมกับประชาชนจัดสร้างอาคารเรียนชื่อ “สามัคคีวิทยาทาน” (อาคาร 2) เป็นอาคารทรงไทย 2 ชั้น ขนาด 10 ห้องเรียน และโรงอาหาร (อาคาร 10) ที่เป็นที่ตั้งโรงเรียน ต่อมานายสพัสดี พูนผล ครูใหญ่ ได้ขอย้ายที่เรียน

ทั้งหมดมาอยู่ร่วมกันพร้อมทั้งยก “อาคารศึกษาศานุสุมิต” “มัธยมพิทยาคาร” และ “ญานวารวิทยา” ให้แก่โรงเรียนวัดเขมาบางทราย (พุทธาคม) ซึ่งเป็นฝ่ายประถมศึกษา

พ.ศ. 2509 พระเชมสาร โสภณ สร้างอาคารทรงไทยจีน 1 หลัง ขนาด 2 ชั้น จำนวน 8 ห้องเรียน ใช้ชื่อว่า “เขมทัสนุสรณ์”

พระเชมสาร โสภณ เจ้าอาวาสวัดเขมาบางทราย และนายสัพพีศ พูนผล เป็นผู้มอบบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” อาคารสถานที่ส่วนใหญ่จึงเกิดในสมัยนี้

พ.ศ. 2510 สร้างอาคารวิทยาศาสตร์ ชั้นเดียวทรงไทย (อาคาร 3)

พ.ศ. 2511 สร้างอาคารคหกรรม-อุตสาหกรรม ทรงไทย (อาคาร 9) ปัจจุบัน คือ ห้องประชุมสุพรรณนิการ์ โรงฝึกงานเกษตร ทรงไทย (อาคาร 6) เรือนเพาะชำ (ปัจจุบันรื้อออกแล้ว)

พ.ศ. 2512 สร้างอาคาร 2 ชั้น ทรงไทย ชั้นล่างโล่งใช้เป็นหอประชุม ชั้นบนมี 6 ห้องเรียน (ปัจจุบัน คืออาคาร 5 ชั้นล่างเป็นห้องสมุด)

พ.ศ. 2515 สร้างอาคารเรียนทรงไทย 2 ชั้น 12 ห้องเรียน (อาคาร 4) เชื่อมต่อกับอาคาร 5 เป็นที่น่าสังเกตว่า อาคารเรียนที่สร้างขึ้นในสมัยนี้ ต่างจากอาคารทั่วไป คือเป็นอาคารเรียนทรงไทยที่สวยงาม มีความสง่าภาคภูมิใจในตัว ร่มเย็น เนื่องจากเป็นอาคารสูง มีความโปร่ง ล้วนเกิดจากการหลอมรวมศรัทธาของประชาชนร่วมกับงบประมาณแผ่นดิน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” จึงมีผู้รักและหวงแหนมากมาย ไม่ว่าจะเป็นศิษย์เก่า หรือชาวบ้านในตำบลบางทราย

พ.ศ. 2517 นายวิลาศ วีระสุโข เป็นอาจารย์ใหญ่ ได้ขยายชั้นเรียนถึงชั้นมัธยมปลาย (ม.ศ.4-ม.ศ.5) เปิดแผนกวิทยาศาสตร์ จำนวน 2 ห้องเรียน โดยขอความอนุเคราะห์อาจารย์จากโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย มาช่วยสอนเสริมในวันเสาร์-อาทิตย์

พ.ศ. 2518 เปิดสอน 2 ผลัด ในระดับมัธยมต้นเป็นแห่งแรกในจังหวัดชลบุรี เพื่อแก้ปัญหานักเรียนไม่มีที่เรียน มีการนำระบบประเมินผลแบบหน่วยกิต มาใช้ตามหลักสูตรมัธยมศึกษา ตอนปลาย

พ.ศ. 2518 โอนสังกัดเดิมจากอำเภอเมืองชลบุรี ไปสังกัดจังหวัดชลบุรี มีการพัฒนาถนนทำสนามฟุตบอล โดยได้รับเงินสนับสนุนจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดชลบุรี

นายวิลาศ วีระสุโข เป็นผู้บริหารคนที่ 12 ของโรงเรียน และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เป็นคนแรก

พ.ศ. 2520 นายเผด็จ สุวรรณโพธิ์

พ.ศ. 2530 นายประเสริฐ มงคล

พ.ศ. 2535 นายมณี จันทศรี



- พ.ศ. 2536 นายสมศักดิ์ ศรีสุวรรณ  
 พ.ศ. 2540 นายวิเชียร อิมเอิบ  
 พ.ศ. 2541 นายภูษงค์ บุญยรัตนสุนทร  
 พ.ศ. 2544 นายอำนาจ เวียงพล  
 พ.ศ. 2552 นางกมลพรรณณ์ ทิพย์ไกรสรโชค  
 พ.ศ. 2556 นายจำโนทย์ ปล้องอุดม

### สภาพทั่วไปของโรงเรียนชลบุรี "สุขบท"

โรงเรียนชลบุรี "สุขบท" เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา 1 ใน 33 โรงเรียนของจังหวัดชลบุรี จัดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้น ม. 1-ม. 6 ตั้งอยู่ที่เลขที่ 245 หมู่ที่ 6 ตำบลบางทราย อำเภอมือเมือง จังหวัดชลบุรี ห่างจากจังหวัดมาทางทิศเหนือตามถนนสุขุมวิท ประมาณ 4 กิโลเมตร ตั้งอยู่ทางขวาของถนน หากนับระยะทางห่างจากกรุงเทพฯ ตามทางหลวงสายสุขุมวิท ประมาณ 85 กิโลเมตร รายละเอียดของสถานที่ตั้งของโรงเรียนคือ ทิศเหนือและตะวันออก ติดค่ายทหารนวมินทราชินี ทิศตะวันตก ติดถนนสุขุมวิท ส่วนทางทิศใต้เป็นที่ตั้งของวัดเขาบางทรายพระอารามหลวง โรงเรียนมีเนื้อที่ประมาณ 41 ไร่ ซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของวัดเขาบางทราย มีประวัติความเป็นมาของการก่อตั้งโรงเรียนจนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 103 ปี

### ลักษณะภูมิประเทศ

ที่ตั้งของโรงเรียนอยู่เชิงเขาบางทราย (สุพรรณิการ์) ลักษณะภูมิประเทศทั่วไปของโรงเรียนเป็นเนินเขา มีความลาดชันลดหลั่นกันตั้งแต่ระดับความสูงของน้ำทะเล 10 เมตร ไปจนถึงระดับ 80 เมตร จากทางทิศตะวันตกไปทิศตะวันออก พื้นที่ที่ร่มรื่นไปด้วยพันธุ์ไม้ขนาดกลางหลายชนิดเรียงรายกันอย่างเป็นระเบียบ ในบริเวณโรงเรียนมีถนนลาดยางและคอนกรีตเชื่อมโยงตั้งแต่หน้าประตูโรงเรียนไปทั่วบริเวณโรงเรียน สำหรับโรงเรียนแห่งนี้ไม่มีรั้วล้อมรอบ จึงเปิดโล่งเข้าออกได้หลายทาง ระบบสาธารณูปโภค เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า กำลังอยู่ในระยะของการพัฒนาให้สมบูรณ์ สำหรับเรื่องน้ำโรงเรียนค่อนข้างจะมีปัญหาหากในเรื่องระบบแรงดันประปาขึ้นที่สูง ทำให้ต้องสิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้าในการสูบน้ำ การซื้อน้ำประปาและการขาดแหล่งน้ำ

### ลักษณะสภาพทางเศรษฐกิจ

โรงเรียนชลบุรี "สุขบท" ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของตัวเมือง อยู่ใกล้ชายฝั่งทะเล มีทางหลวงระดับประเทศคือถนนสุขุมวิทผ่านหน้าโรงเรียน ประชากรที่อยู่ในบริเวณนี้ ประกอบอาชีพประมง ค้าขาย รับจ้าง ทำนาเกลือ เกษตรกรรม อาชีพให้บริการและรับราชการ มีตลาดใหญ่ของจังหวัดอยู่ห่างจากโรงเรียนมาทางทิศใต้ของถนนสุขุมวิทเพียง 1.5 กิโลเมตร การคมนาคม ระหว่างโรงเรียนกับตัวจังหวัดสะดวกสบาย มีรถโดยสารประจำทางศรีราชา รถโดยสารประจำทางชาวสาย 1 และ

สาย 2 ผ่าน นักเรียนของโรงเรียนมาจากครอบครัว ที่ผู้ปกครองประกอบอาชีพรับจ้าง ค้าขาย รับราชการ รับเหมาก่อสร้าง รัฐวิสาหกิจ เกษตรกรรม ประมง เลี้ยงสัตว์ และอาชีพให้บริการโดยเฉลี่ย แล้วนักเรียนจะมาจากครอบครัวที่มีฐานะปานกลางไปจนถึงยากจนเป็นส่วนมาก

### **สภาพสังคม และวัฒนธรรม**

เนื่องจากสถานที่ตั้งของโรงเรียนถูกขนานด้วยหมู่บ้านประมง ค่ายทหาร หมู่บ้านของเกษตรกรและวัดเขาบางทรายพระอารามหลวง โรงเรียนจึงเป็นศูนย์กลางให้บริการแก่ชุมชนหลายอย่าง เช่น สถานที่อบรมสั่งสอน ฝึกอาชีพให้แก่กุลบุตรกุลธิดาของชุมชนตั้งแต่ระดับชั้น ม.1-ม.6 เป็นศูนย์การเรียนรู้วิชาทหาร เป็นศูนย์การเรียนรู้ระดับอนุปริญา และปริญญาของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ ศูนย์กีฬาของชุมชน เป็นต้น อีกทั้งวัดเขาบางทราย ซึ่งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับโรงเรียนยังมีประวัติความเป็นมาที่เก่าแก่ยาวนาน ทั้งในเรื่องของความเจริญ พัฒนาทางด้านการศึกษาและเรื่องของศิลปวัฒนธรรม จึงเป็นที่รู้จักและศรัทธาของชุมชนในจังหวัดชลบุรี จึงมีผู้มาเที่ยวศึกษาในสถานที่ที่น่าสนใจหลายแห่ง เช่น วิหารพระงาม ศาลาเก้าห้อง วิหารหลวงพ่อโต หอระฆังเงิน พระพุทธรูปทรงลังกาและทรงอมราวดี พระจันทร์เสี้ยว พระเจดีย์ตัน พระเจดีย์โพรง พระป่า เลไลยก์ พระวิหารแว่นฟ้า พระพุทธรูปโสภณประธาน พระเจดีย์ศรีมหาโพธิ์ นาฬิกาแดด โบราณและสระน้ำศักดิ์สิทธิ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ วัดเขาบางทรายยังเป็นสถานที่ที่ชาวบ้านมีความศรัทธา มักชักชวนกันมาทำบุญในเทศกาลต่าง ๆ อยู่เสมอ และที่เห็นเด่นเป็นเรื่องใหญ่คือ งานประเพณีตักบาตรเทโวโรในวันออกพรรษา วัดนี้มีลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขาสูง จึงเหมาะที่จะจัดงานประเพณีตักบาตรเทโว มีผู้คนมาทำบุญตักบาตรข้าวต้มหางเป็นจำนวนมาก โรงเรียนจึงต้องเป็นฝ่ายให้บริการดูแลความสงบเรียบร้อยเป็นประจำทุกปี

โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เห็นความสำคัญของการอนุรักษ์ส่งเสริมทางด้านประเพณี วัฒนธรรมของท้องถิ่น จึงได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับศูนย์วัฒนธรรมจังหวัดชลบุรีมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องศิลปะ การดนตรีและนาฏกรรม ปัจจุบันโรงเรียนมีชุมนุมศิลปะ ร่ายรำประจำโรงเรียนหลายชุด เช่น ราชสุพรรณิการ ราชเก้าสิบปีชลบุรี “สุขบท” เป็นต้น

**คำขวัญของโรงเรียน** สร้างคุณธรรม เสริมนำความรู้ คู่การพัฒนาคน

**ปรัชญาของโรงเรียน** คณสุต สามคคี สุขา (ความสามัคคีของคณะเป็นสุข)

**วิสัยทัศน์ของโรงเรียน**

โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เป็น โรงเรียนชั้นนำ ประสานสัมพันธ์ชุมชน พัฒนาดนด้วยเทคโนโลยี เน้นวิถีของความเป็นไทย พร้อมก้าวไกลสู่สากล

### พันธกิจ

1. พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
2. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและวิถีชีวิตความเป็นไทยแก่ผู้เรียน
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
4. ครู บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้คุณภาพ และศักยภาพสู่ครูมืออาชีพ
5. ส่งเสริมการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม
6. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

### นโยบาย/ มาตรการ/ เป้าประสงค์

เพื่อให้การดำเนินการของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 สถานะด้านเศรษฐกิจสังคม ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” จึงได้กำหนดนโยบายคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา 2553 ดังต่อไปนี้

**นโยบายข้อที่ 1 การรองรับสิทธิและโอกาสทางการศึกษา** เร่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านมัธยมศึกษาให้เด็กทุกกลุ่มได้เรียน โดยเฉพาะเด็กด้อยโอกาสและเด็กพิการทุกประเภทอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

### เป้าหมาย

1. รับเด็กในเขตพื้นที่ใกล้โรงเรียนและพื้นที่บริการเข้าเรียนต่อให้ครบตามสัดส่วนที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
2. ดูแลให้เด็กพิการเรียนร่วมกับเด็กปกติอย่างมีความสุข
3. จัดทุนการศึกษาให้นักเรียนขาดแคลนทุกระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายให้ทั่วถึง

### มาตรการ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการรับนักเรียนในเขตพื้นที่ใกล้โรงเรียนและเขตพื้นที่บริการ โดยดำเนินการอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรมและโปร่งใส ปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบให้เด็กพิการทุกคนได้รับความสะดวกในการเรียน ดำรวจจัดทำฐานข้อมูลประสานกับแนะแนว จัดให้มีทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนขาดแคลน ทุกระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายอย่างเพียงพอ
3. จัดการศึกษาในระบบได้ตามมาตรฐาน และได้รับการยอมรับจากชุมชน และท้องถิ่น
4. ประสานฝ่ายสารสนเทศจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศบุคลากรในโรงเรียน

**นโยบายข้อที่ 2 การปฏิรูปการเรียนรู้** เร่งพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นการปฏิบัติและผลงานการมีส่วนร่วมกระบวนการกลุ่มบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีความสุข การเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยรูปแบบวิธีการ เนื้อหาสื่อ และเทคโนโลยีที่หลากหลายและประหยัด โดยสอดคล้องและผสมผสานการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ประหยัด และนิยมไทยไว้อย่างผสมกลมกลืน

#### **เป้าหมาย**

1. นักเรียนมีความรู้ทักษะพื้นฐานเพียงพอต่อการศึกษาต่อ และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
2. นักเรียนมีทักษะด้านการคิด การวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการจัดการอย่างเป็นระบบ รู้จักวิธีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม และร่วมมือกับผู้อื่นได้
3. นักเรียนได้เรียนรู้และรับรู้ข่าวสารอย่างกว้างขวาง หลากหลาย ต่อเนื่องและทันสมัย ได้เรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจหรือมีความถนัด รวมทั้งได้เรียนรู้เนื้อหาวิชาที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วน
4. นักเรียนมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ประหยัด และนิยมไทย
5. นักเรียนเห็นช่องทางในการเรียนและศึกษาต่อ
6. โรงเรียนสามารถวัดผลการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

#### **มาตรการ**

1. สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ ศูนย์วิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
2. จัดให้ครูพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ นำไปใช้ตามกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนแล้วสรุปรายงาน
3. สนับสนุนครูแกนนำให้ช่วยกันพัฒนาเพื่อนครู ด้วยกระบวนการนิเทศผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. ส่งเสริมให้ครูรู้จักเด็กเป็นรายบุคคลโดยการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายคน จัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงสู่ท้องถิ่นและทำวิจัยในชั้นเรียน
6. พัฒนารูปแบบและวิธีการแนะแนวการศึกษา ให้มีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาของนักเรียนให้มากยิ่งขึ้น

7. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนให้มีเป้าหมาย ในการปลูกฝังหล่อหลอมและเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะด้าน ความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ประหยัด นิยมไทย และห่างไกลยาเสพติด

8. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อฝึกทักษะการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และการจัดการอย่างเป็นระบบ รู้จักแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

9. ปรับปรุงวิธีการวัดผลประเมินผลได้สอดคล้องกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึด นักเรียนเป็นสำคัญประเมินจากกระบวนการปฏิบัติงานและผลงาน จัดทำ GPA/ PR

10. ดำเนินงานส่งบุคลากรครูอบรมตาม โครงการ โรงเรียนพร้อมใช้หลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

11. สนับสนุนให้ฝ่าย/ หมวด/ งาน จัดกิจกรรมทางวิชาการหลายรูปแบบ

**นโยบายข้อที่ 3 การประกันคุณภาพการศึกษา** เร่งดำเนินการให้โรงเรียนพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของ โรงเรียน และเพื่อรองรับ การประกันคุณภาพภายนอก ดำเนินการประเมินตนเอง และรายงานผลการประเมินมาตรฐานตาม แบบรายงานของ สมศ.

**เป้าหมาย** โรงเรียนทุกโรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพของตนเอง สามารถจัดทำ รายงานการประเมินตนเองหรือรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและ เปิดเผยต่อสาธารณชน

#### **มาตรการ**

1. สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจให้ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้

1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพ ภายนอก

1.2 การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ โรงเรียนต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

1.3 การประกันคุณภาพภายในเป็นงานปกติของ โรงเรียน เป็นเรื่องการเรียนรู้ของ นักเรียนการสอนของครู และการบริหารจัดการของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน

1.4 การประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนและครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนา และดำเนินการระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

1.5 การประกันคุณภาพการศึกษามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการปฏิรูปด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา โดยยึดหลักการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1.6 การประเมินคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาไม่ใช่การประเมินเพื่อรับรองหรือตัดสิน หรือจัดอันดับคุณภาพ

1.7 คุณค่าของการประเมินตนเองอยู่ที่การสร้างจิตสำนึกเพื่อการพัฒนา ร่วมกัน การประเมินเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

1.8 การประเมินภายในโดยบุคลากรภายนอกสถานศึกษาที่ดำเนินการ โดยสหวิทยาเขต หรือจังหวัดเป็นการประเมินด้วยระบบกัลยาณมิตรเป็นการช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นสำคัญ

2. พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรหลักของโรงเรียน ให้สามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการประเมินภายในหรือประเมินตนเอง เพื่อตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมาย ตลอดจนจัดทำรายงานการประเมินตนเอง หรือรายงานประจำปีให้หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนในทุกปีการศึกษา

3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมระบบประกันคุณภาพภายใน โดยเน้นเรื่องการพัฒนามาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศ การวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการประเมินตนเองและจัดทำรายงานการประเมินตนเอง หรือรายงานประจำปี

4. พัฒนาโรงเรียนให้มีความพร้อมในเรื่องการประกันคุณภาพภายในให้เป็นโรงเรียนต้นแบบการประกันคุณภาพการศึกษา

5. พัฒนาคู่มือและแนวทางประเมินคุณภาพภายในโรงเรียนให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

6. อบรมผู้ประเมินคุณภาพภายในตามหลักสูตรผู้ประเมินคุณภาพในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถเป็นผู้ประเมินภายในที่มีคุณภาพและช่วยเหลือพัฒนาระบบการประเมินภายในของโรงเรียนได้ทั่วถึง

7. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามและประเมิน โดยใช้ระบบกัลยาณมิตร เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน

8. จัดแสดงผลงานทางวิชาการและเผยแพร่ผลงานการประกันคุณภาพการศึกษา

**นโยบายข้อที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา** เร่งพัฒนาประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การพัฒนาเครือข่ายศูนย์วิทยบริการ (Resource center) เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องเรียน GSP เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนยิ่งขึ้น

**เป้าหมาย** ผู้บริหาร ครู นักเรียน สามารถใช้ระบบสารสนเทศในการพัฒนางาน และการแสวงหาความรู้ได้อย่างกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น และรู้จักเลือกเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

#### **มาตรการ**

1. จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา ด้วย Data center 2000 และ Students44  
2. พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร การศึกษาให้ได้ผล

3. ติดตาม สนับสนุน และพัฒนาครู เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอนมากขึ้น โดยเฉพาะ โดยมีการพัฒนาสื่อ ดังนี้

3.1 การใช้ Internet และการสร้างระบบเครือข่าย

3.2 ห้องปฏิบัติการทางภาษา

3.3 ห้องเรียน GSP

3.4 ห้องเรียน EIS

3.5 ห้องปฏิบัติการกลุ่มสาระฯ

3.6 ห้องเรียนส่งเสริมอัจฉริยภาพด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ (Gifted)

4. พัฒนาสื่อ อุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ให้เพียงพอ เหมาะสม ทันสมัย และเป็นไปอย่างประหยัด

5. สนับสนุนให้ครูคอมพิวเตอร์จัดทำเว็บไซต์ และส่งเสริมโครงการงานด้านคอมพิวเตอร์

#### **นโยบายข้อที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ**

เร่งปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง กระชับ คล่องตัวในการบริหารงาน เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

**เป้าหมาย** ปรับโครงสร้างการบริหารงานของ โรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง กระชับ คล่องตัวในการบริหารงาน

### มาตรการ

1. ปรับโครงสร้างการบริหารงานเพิ่มเติม ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาและอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
2. พัฒนา บทบาท หน้าที่ ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา และร่วมงานกับสหวิทยาเขตอย่างสร้างสรรค์

### นโยบายข้อที่ 6 การมีส่วนร่วม

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์การของ คณะบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ สถานประกอบการ และองค์การของปกครองส่วนท้องถิ่น สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดองค์การของปกครองส่วนท้องถิ่น

### เป้าหมาย

1. โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการให้บริการข่าวสาร ข้อมูล แหล่งความรู้ และเป็นสถานที่สำหรับจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของชุมชน
2. โรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณภาพชีวิตด้านต่าง ๆ ให้ประชาชนในท้องถิ่นมีสภาพความเป็นอยู่และสุขนิสัยที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความรักและภาคภูมิใจในท้องถิ่นของตนเอง
3. เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

### มาตรการ

1. ทำความเข้าใจในเรื่องทิศทางการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในอนาคตของผู้เรียน ครอบครัวยุทธศาสตร์ และองค์คณะบุคคล
2. สนับสนุน ติดตาม ดูแล ให้การดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผล ตลอดจนติดตามการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงให้ได้ผลยิ่งขึ้น
3. ศึกษาแนวทางและส่งเสริมการมีส่วนร่วมขององค์การของนักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และสมาคมชมรมต่าง ๆ และจัดทำสื่อเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในท้องถิ่นทุกระดับ ในการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา
4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การของปกครองส่วนท้องถิ่น และริเริ่มแนวทางที่จะจัดการศึกษาร่วมกัน
5. ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรจัด และร่วมจัดกิจกรรมกับชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต และสังคม การพัฒนาอาชีพ การส่งเสริมสุขภาพ พลานามัย นันทนาการ การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย



6. สนับสนุนให้บุคลากรประสานงานกับหน่วยงาน ชุมชน เอกชน ในการจัด  
 ประสบการณ์เรียนรู้เป็นแหล่งเรียนรู้ และพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ แก่นักเรียน เช่น การจัดตั้ง  
 เครือข่ายผู้ปกครอง

#### **นโยบายข้อที่ 7 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา**

เร่งระดมทรัพยากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการจัดการศึกษา  
 สนับสนุนให้ครอบครัว องค์กรของเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ปรับปรุงและปฏิรูประบบงบประมาณให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นพัฒนาการบริหารงบประมาณให้คุ้มค่า ประหยัด  
 รวมทั้งมีการกำกับ ตรวจสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

#### **เป้าหมาย**

1. ระดมทรัพยากรจากแหล่งเงินต่าง ๆ และทรัพยากรอื่น ๆ เช่น บุคลากรจากมหาวิทยาลัย ชุมชน เพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เพียงพอ
2. ปฏิรูประบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้การบริหารงบประมาณของหน่วยงานและสถานศึกษา มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ปรับปรุงประสิทธิภาพ และความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้ถึงผู้เรียนด้วยความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ
4. ระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ จากบุคคล ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานและองค์กรของอื่น ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

#### **นโยบายข้อที่ 8 การพัฒนาบุคลากร**

เร่งพัฒนาประสิทธิภาพครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถมีคุณธรรม เป็นครูมืออาชีพที่เป็นแบบอย่างได้ และสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา

**เป้าหมาย** ครูมีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน และสามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และครูได้รับการเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น

**มาตรการ** จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การผลิตสื่อ การวัดผล ประเมินผล ฯลฯ เพื่อให้เป็นครูมืออาชีพ

พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน หลักสูตรขั้นพื้นฐาน และการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้ทำผลงานพัฒนาการเรียนการสอนแล้วนำไปเป็นผลงานวิชาการ พัฒนาวิชาชีพครูได้

### นโยบายข้อที่ 9 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย เพื่อใช้เป็นพื้นฐานพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ

#### เป้าหมาย

1. จัดระบบข้อมูล โรงเรียนให้สอดคล้องกับระบบการตรวจสอบภายในและภายนอก โรงเรียน
2. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนางาน
3. รณรงค์ให้ทุกคนตระหนักในความสำคัญของข้อมูลที่เที่ยงตรงตามสภาพจริง
4. นำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการประเมินภายในและการเขียนรายงานการประเมิน

ตนเอง

**มาตรการ** กำหนดให้ทุกฝ่าย/ หมวด/ งาน จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ ดำเนินการ ประสานข้อมูลของโรงเรียนให้เป็นระบบและถูกต้องตามความเป็นจริง จัดระบบการตรวจสอบ ข้อมูล เพื่อความเที่ยงตรงและการใช้งาน ได้ตามสภาพจริง ใช้ข้อมูลในการวางแผนดำเนินงาน ทุกครั้ง

### นโยบายข้อที่ 10 การสื่อสารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

ให้ทุกฝ่าย/ หมวด/ งาน ถือเป็นหน้าที่ที่จะสื่อสารทำความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจ เจตนา รมณ์ และหลักการที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินงานต่อ สาธารณชนทุกปี

#### เป้าหมาย

1. ผู้ปกครอง ชุมชน และประชาชน มีความรู้ ความเข้าใจในเจตนา รมณ์ และหลักการที่ สำคัญของการปฏิรูปการศึกษามากขึ้น
2. ทุกฝ่าย/ หมวด/ งาน วางแนวทางจัดให้มีระบบสื่อสารสองทางสู่ผู้เรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสังกัดและประชาชนทั่วไป
3. วางระบบประชาสัมพันธ์สู่สาธารณชน โดยเน้นผลงานและความสามารถของนักเรียน และครู การพัฒนาทั้งระบบ เพื่อการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา การทำงานเป็นเครือข่าย ของสหวิทยาเขต บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา และการดำเนินงานตามแนวทางปฏิรูป การศึกษา
4. จัดทำวารสารสุพรรณนิการ์ รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเอกสารเผยแพร่ต่อ สาธารณชน

5. จัดให้มีการประชุมผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็น และ รายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน

### ข้อมูลบุคลากรทางการศึกษา

ข้อมูลนักเรียน ในปัจจุบัน โรงเรียนมีข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน (โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” 2555) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนนักเรียน จำแนกตามระดับชั้น และเพศ

ระดับช่วงชั้น	จำนวนห้องเรียน	เพศชาย	เพศหญิง	รวม
<b>ช่วงชั้นที่ 3</b>				
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	12	321	286	607
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	14	323	325	648
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	14	237	261	534
รวมช่วงชั้นที่ 3	40	917	872	1,789
<b>ช่วงชั้นที่ 4</b>				
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4	9	145	271	416
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5	9	167	230	397
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6	7	117	175	292
รวมช่วงชั้นที่ 4	25	429	676	1,105
รวมทั้งหมด	65	1,346	1,548	2,894

1. จำนวนนักเรียนต่อห้องเฉลี่ย 43.84 คน

2. สัดส่วนครู: นักเรียน = 1: 27.30

### ข้อมูลบุคลากรปีการศึกษา 2556

1. มีครูที่สอนวิชาตรงตามวิชาเอก 120 คน (98.25%)

2. มีครูที่สอนวิชาตามถนัด 2 คน (1.75%)

3. จำนวนนักเรียนต่อห้องเฉลี่ย 42.95 คน

4. สัดส่วนครู: นักเรียน = 1: 27.49

5. จำนวนนักเรียนที่ลาออกกลางคัน -คน

6. สถิติการขาดเรียนต่อวัน 30 คน
7. จำนวนนักเรียนที่ทำชื่อเสียงให้กับโรงเรียน
  - 7.1 นักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ด้านวิชาการ จำนวน 32 คน
  - 7.2 นักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ด้านกิจกรรม จำนวน 28 คน
  - 7.3 นักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ด้านกีฬา จำนวน 12 คน
  - 7.4 นักเรียนผู้ปฏิบัติงานดีเด่น จำนวน 77 คน
  - 7.5 นักเรียนเยาวชนดีเด่น จำนวน 10 คน
  - 7.6 นักเรียนเรียนดี (เกรดเฉลี่ย 3.50-4.00) จำนวน 478 คน

#### ลักษณะชุมชน

สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะเป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมืองชลบุรี และองค์การบริหารส่วนตำบล มีนิคมอุตสาหกรรมอมตะอยู่บริเวณโดยรอบ มีประชากรประมาณ 52,285 คน บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ค่ายทหาร วัดเขาบางทรายพระอารามหลวง และโรงงานอุตสาหกรรมอาชีพหลักของชุมชน คืออาชีพประมง เนื่องจาก อยู่ใกล้ชายฝั่งทะเลส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ ประเพณี/ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือ ประเพณี ตักบาตรเทโว และประเพณีวิ่งควาย

#### สภาพของผู้ปกครอง

##### 1. ด้านการศึกษา

ผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับประถมศึกษา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับการศึกษาของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”

ระดับการศึกษา	ร้อยละของผู้ปกครอง
สูงกว่าปริญญาตรี	1.39
ปริญญาตรี	7.71
อนุปริญญา	0.69
มัธยมศึกษาตอนปลาย	23.55
มัธยมศึกษาตอนต้น	21.92
ประถมศึกษา	44.74

## 2. ด้านอาชีพ

ผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้าง  
 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อาชีพของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”

อาชีพ	ร้อยละของผู้ปกครอง
รับราชการ	10.91
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	19.02
ประกอบอาชีพส่วนตัว/ ค้าขาย	6.40
เกษตรกร/ ประมง	2.66
รับจ้าง	61.01

## 3. ฐานะทางเศรษฐกิจ

ผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อครอบครัว  
 30,000-60,000 บาทต่อปี ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รายได้เฉลี่ย/ปี ของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”

รายได้เฉลี่ย/ปี	ร้อยละของผู้ปกครอง
มากกว่า 60,000	12.89
30,000-60,000	43.94
15,000-29,000	18.61
ต่ำกว่า 15,000	24.56

## 4. จำนวนสมาชิกในครอบครัว

นักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ส่วนใหญ่มีสมาชิกในครอบครัวจำนวน 4 คน  
 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนสมาชิกของนักเรียนโรงเรียนชลบุรี “สุขบท”

จำนวนสมาชิก	ร้อยละของนักเรียน
2 คน	0.29
3 คน	21.11
4 คน	38.43
5 คน	19.85
6 คน	8.15
มากกว่า 6 คน	12.18

### โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน

เนื่องจากสถานที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในบริเวณวัดเขาบางทราย พระอารามหลวง ติดอยู่กับเขตทหาร ถนนสุขุมวิทผ่านหน้าโรงเรียน มีส่วนทำให้การคมนาคมสะดวก จึงมีนักเรียนทั้งหมดในพื้นที่บริการและนอกเขตพื้นที่บริการที่ผู้ปกครองให้ความไว้วางใจส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนจำนวนมาก ประกอบกับโรงเรียนได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เทศบาลตำบลบางทราย เทศบาลตำบลบ้านสวน สมาคมครู ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ทั้งในด้านงบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ (โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”, 2555)

โรงเรียนตั้งอยู่บริเวณเชิงเขาสุพรรณิการ์ที่มีภูมิประเทศร่มรื่น สวยงาม เหมาะสำหรับการเรียนรู้และเป็นแหล่งเรียนของนักเรียน อีกทั้งโรงเรียนยังมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารและการสอน คือมีผู้บริหารที่มีวิถยฐานะเชี่ยวชาญ ครูมีวิถยฐานะชำนาญการพิเศษจำนวน 54 คน ชำนาญการ 24 คน ครูมีวุฒิปริญญาโท 34 คน และครูมีวุฒิปริญญาตรีจำนวน 69 คน ซึ่งมีความรู้ความสามารถตรงสาขาที่สอน โรงเรียนได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากผู้ปกครองในการสนับสนุนให้งบประมาณจัดสร้างห้องเรียนคอมพิวเตอร์ โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่มีในธรรมชาติคือ ป่าเขาสุพรรณิการ์ มีวัดเขาบางทรายที่เป็นแหล่งอุทยานการศึกษา และอบรมคุณธรรม จริยธรรม แต่สภาพชุมชนหน้าโรงเรียนที่ค่อนข้างแออัด ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีรายได้ปานกลางและบางส่วนมีฐานะยากจนต้องทำงานหนัก ทำให้ไม่มีเวลาใกล้ชิดและอบรมสั่งสอนบุตรหลาน มีแหล่งอบายมุข เช่นร้านเกม สารเสพติด อาจทำให้นักเรียนมีโอกาสอยู่ในภาวะเสี่ยง อีกทั้งโรงเรียนยังขาดแคลนครูในบางสาขาวิชาเนื่องจากในปีการศึกษา 2555 มีครูเกษียณอายุ และเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดแต่ยังไม่ม้อัตรทดแทน อาคารสถานที่ เช่น อาคารหอประชุม

อาคารโรงอาหารอยู่ในสภาพเก่า และคับแคบไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีนักเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี (โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”, 2555)

ข้อมูลทรัพยากรที่จำเป็น

1. คอมพิวเตอร์ มีจำนวนทั้งหมด 413 เครื่อง

ใช้เพื่อการเรียนการสอน 341 เครื่อง

ใช้เพื่อสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 47 เครื่อง

ใช้ในงานบริหาร 30 เครื่อง

2. ปริมาณสื่อ เอกสารสิ่งพิมพ์ 12,345 เล่ม สื่อนวัตกรรม 150 ชิ้น เครื่องฉายข้ามศีรษะ 31 เครื่องวิทยุเทป 34 เครื่องโทรทัศน์ 71 เครื่อง เครื่องโปรเจคเตอร์ 60 เครื่องกระดานอิเล็กทรอนิกส์ 12 ชุด

3. ห้องที่จัดไว้ใช้ปฏิบัติการเฉพาะมีทั้งหมด 40 ห้อง ได้แก่ ห้องวิทยาศาสตร์ 14 ห้อง ห้องคอมพิวเตอร์ 5 ห้อง ห้องปฏิบัติการทางภาษา 1 ห้อง ห้องมัลติมีเดียวิทยาศาสตร์ 1 ห้อง ห้องมณีนพรัตน์กลุ่มสาระภาษาไทย 1 ห้อง ห้องศูนย์การเรียนรู้กลุ่มสาระ 8 ห้อง ห้องปฏิบัติการทางคณิตศาสตร์ 2 ห้อง ห้องปฏิบัติการด้านดนตรี 3 ห้อง ห้องปฏิบัติการด้านอาชีพ 4 ห้อง ห้องธนาคารโรงเรียน 1 ห้อง

4. พื้นที่ปฏิบัติการ/นันทนาการ ได้แก่ สนามบาสเกตบอล 3 สนาม สนามเซปักตะกร้อ 1 สนาม อุทยานการศึกษา 1 แห่ง ลานธรรมะ 1 แห่ง ศาลาเอนกประสงค์ 18 แห่ง อาคารโอมอเนกประสงค์ 1 หลัง สนามฟุตบอลหญ้าเทียม 1 สนาม

แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้

ห้องสมุดมีขนาด 365 ตารางเมตร จำนวนหนังสือในห้องสมุดทั้งหมด 19,561 เล่ม วารสารจำนวน 21 รายชื่อ และหนังสือพิมพ์ 7 รายชื่อ การสืบค้นหนังสือและการยืม-คืนใช้ระบบ SMS Library จำนวนนักเรียนที่ใช้ห้องสมุด ในปีการศึกษานี้ คิดเป็นร้อยละ 75/ วัน (โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”, 2555)

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

หากกล่าวถึงองค์การของแล้ว คำว่า “วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์การของ กระบวนการทำงานในองค์การของ หรือความเป็นผู้นำในองค์การของ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมิได้หมายรวมถึงทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในองค์การของ ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่า วัฒนธรรมออกมา อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมนุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมา

ภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของ สังคมหนึ่ง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการ อาจ มองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะ โครงสร้างขององค์การของ และการควบคุมภายในองค์การ ของ ในโลกปัจจุบัน มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลง ไป องค์การของต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

โดยที่ทุกคนในองค์การของต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะมาปรับเปลี่ยน ในการพัฒนาการทำงานของตน ตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์การของยึดถือเพื่อเป็นแนวทางใน การปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การของยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์การของ สำหรับบทความเรื่อง แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของนี้ จะกล่าวถึงแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การของในลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในองค์การของ คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การของ การเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การของอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การของการเปลี่ยนแปลง และ วัฒนธรรมองค์การของแห่งการตื่นรู้ ดังนั้นก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดของวัฒนธรรมดังกล่าว ข้างต้น ยังมีนักวิชาการที่มีการแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของไว้หลายลักษณะ ซึ่ง ความสัมพันธ์และส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การของทำให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เหมือนกับบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบของ วัฒนธรรมองค์การของในลักษณะต่าง ๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกัน ไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของ การควบคุม รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2541)

1. แบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม การแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ ประเภทนี้ เป็นการแบ่งค่านิยมขององค์การของที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การของ โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1.1 วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่ง ที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบารมี หรือผู้ก่อตั้งองค์การของและเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที คือ การสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่ มั่นคงและเสี่ยงภัยเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว

1.2 วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของ ค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าทีและได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์การ ของ เป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว



1.3 วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรของอย่างตบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์การของรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพีชศาสตร์หลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็งและการมุ่งภายใน มุ่งพวกเราและมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

1.4 วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร ในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่าง การเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรของซึ่งองค์กรจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

2. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์การของบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสถียรขององค์กรของความและความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ (สมยศ นาวิการ, 2541) คือ

2.1 วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรนี้จะถูกการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมและความจงรักภักดีต่อระบบ มักขาดการเสถียร เป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุน งานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรของที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจต่ำภายในองค์กรของด้วย

2.2 วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic culture) วัฒนธรรมแบบนี้เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย มีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีลักษณะอดทนกับความหลากหลาย มีความไว้วางใจกัน และเคารพต่อความเป็นเอกบุคล มีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง

3. รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่

ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์การของกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์การของ ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์การของ มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานใด ๆ

3.2 วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task oriented culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์การของ วัฒนธรรมองค์การของแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

3.3 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การของที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดคุณลักษณะของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การของเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์การของแบบนี้อย่างชัดเจน

3.4 วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทาง และแผนงาน ไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์การของมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์การของที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มาก่อนเสมอ

ซึ่งวัฒนธรรมองค์การของที่กล่าวมาในข้างต้นเป็นวัฒนธรรมที่แบ่งตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไป และผู้เขียนจะกล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของลักษณะสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา, 2545) คือ

#### **วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The constructive culture)**

เป็นองค์การของที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การของมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์การของประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่

ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การของเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การของที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์การของที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์การของมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2. มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-actualizing) คือ องค์การของที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์การของตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การของ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์การของ ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนา งานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์การของมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-encouraging) คือ องค์การของที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การของ โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การของ การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นที่เล็งใจให้แก่กัน ทุกคนในองค์การของได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์การของ

4. มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Facilitative) คือ องค์การของที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์การของมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น

ในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกทำงานท้าทาย ความสามารถอยู่ตลอดเวลา ต่อไปก็จะขอก้าวถึงวัฒนธรรมองค์การของแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็น วัฒนธรรมองค์การของอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรของเกิดการ พัฒนาในการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การของ

### วัฒนธรรมองค์การของแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

Senge (1990) กล่าวว่าหัวใจของการสร้าง Learning organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการ ที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์การของมีดังนี้

1. Personal mastery: มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึง เป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่น สร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่น ใฝ่ดี (Creative tended) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิด วิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้ การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using sub consciousness) ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2. Mental model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบ แนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคล ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทศนคติแนวความคิดเห็น และกระบวนการทัศน์ กรอบ ความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การของ

3. Shared vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์การของเป็นความมุ่งมั่นหวังของ องค์การของที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์การ ของที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายริเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้น จะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์การของต้องเป็น ภาพบวกต่อองค์การของ

4. Team learning การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมองค์การมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึก ร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้าง ภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์การของทุกระดับ

5. System thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถใน การเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมอง ภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถ แก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาองค์การของให้เป็นองค์การของ

แห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร  
ของความมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์กรของ การที่จะองค์กรของก้าวสู่การเป็นองค์กร  
ของแห่งการเรียนรู้ นั้น โดย พศุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่าประกอบด้วย

1. Openness to experience คือ การที่บุคคลในองค์กรของมีการเปิดใจ หรือยอมรับต่อ  
ประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์กรของ เนื่องจากปัญหาของ  
หลาย ๆ องค์กรของ คือ ความไม่พร้อมหรือไม่อยากจะเรียนรู้

2. Encourage of responsible risk-taking ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรของจะต้องเอื้อให้  
บุคลากรในองค์กรของพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากการที่เราเริ่ม  
หรือทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มี  
ความเสี่ยงที่มากับสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ดังนั้น การยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญต่อ  
การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

3. ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ที่สำคัญคือ  
การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งประสบการณ์ในอดีตนั้นมีทั้งสำเร็จและล้มเหลว และถ้าเรา  
ยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลวได้ เราก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวที่เราได้  
ประสบมา

ดังนั้น การที่เป็นองค์กรของแห่งการเรียนรู้ บุคคลในองค์กรของต้องมีการเปิดใจ  
ยอมรับเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อเป็น  
การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ผู้การเป็นองค์กรของแห่งการเรียนรู้ ดังที่กล่าวมาแล้ว

### **วัฒนธรรมองค์กรของอัจฉริยะ (Intelligence culture)**

วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวว่า เป็นองค์กรของที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้  
และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรของนี้ คือ สามารถในการเผชิญกับ  
สภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการในการเป็นองค์กรของ  
อัจฉริยะ คือ

1. มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่น ที่ชัดเจน การเป็นเบอร์ 1 ขององค์กรของคือ ต้องมี  
การ Manage share vision ทุกคนในองค์กรของร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมาย  
ในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการ Build shared  
vision ต้องมีการ Manage และต้องมี Share vision ร่วมกันทุกวัน

2. ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท (อปมาโท มีสติ & ปัญญา) มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง  
(ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท) ต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำ Change management ทั้ง  
ภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive change management)

3. มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge management) ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ

4. มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership) ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนการที่ภาวะผู้นำต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์กรของ อยู่ในทุกคน ทุกคนเป็นผู้นำ นำการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ หาวิธีการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงาน มีการทำ CQI (Continuous quality improvement) ร่วมกันสร้าง Organizational knowledge จาก Individual knowledge

5. จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กรของอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้องค์กรของมีพลังมากขึ้น

6. ทักษะพื้นฐานของพนักงานเป็นทักษะในระดับวิธีคิดและให้คุณค่า เป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจ Mental model ของตนเองและของผู้อื่น เป็นการพัฒนาองค์กรของ

7. ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM Enabler คือ เครื่องมือที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลัง ใช้เท่าที่จำเป็น ตัวอย่าง ตัวช่วย เช่น BAR (Before action review), OM (Outcome mapping) เป็นต้น

8. ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การทำงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา เครื่องมือหลายกำแพงเช่น CFT (Cross function team: กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงาน ภายในองค์กรของมีความรู้และทักษะหลากหลายมารวมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา เรื่องใดเรื่องหนึ่ง) ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ, Task force คณะทำงานเฉพาะกิจ, Job rotation ทำงานโดยหมุนความรู้ให้เพื่อนร่วมงานด้วย, CoP: Community of practice เป็นเครือข่ายชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือทรงพลัง ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ระหว่างสมาชิกชุมชน เป็นต้น

9. อิสรภาพ บรรยากาศเชิงบวก บางหน่วยงานมี Talent management ต้องให้คนทำงานสามารถลองผิดลองถูกได้เอง และทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็ก ๆ ถ้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

10. มีและใช้ การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา หัวใจอยู่ที่การเสาะ Resources ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา Intellectual capital (IC) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น เป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมเป็นความรู้ใหม่ เป็นต้น

11. มีและใช้ระบบบันทึก ขุม/คลัง ความรู้ ในองค์กรของต้องสนับสนุนให้คนทำงานจดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนำมาทำ ความเข้าใจ ยกระดับความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

12. มีและใช้ระบบ ICT (Information communication technology) ดังนั้น องค์กรของ อัจฉริยะ คือ องค์กรของที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติ CIA: Central intelligence agency เป็นองค์กรของที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่ เป็นองค์กรของที่มี ฐานความรู้ ภูมิปัญญา ฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ ทั้งนี้ ต้นกำเนิดขององค์กรของอัจฉริยะเกิดมา จาก องค์กรความรู้เดิมและองค์กรความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ ก่อให้เกิด ทางเลือกที่หลากหลาย ฉลาดเลือกและฉลาดทำ อันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge power) ที่ จะเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ โดยมีความเป็นเลิศหรือเก่งจริงใน 3 ประการ คือ

12.1 ความเป็นเลิศในวิชาการ (Academic excellence) โดยอาศัยฐานความรู้ (Knowledge-base) ความรู้ที่สำคัญควรมาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรของ โดย พัฒนาให้เป็นองค์กรของแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็น ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงเพื่อการถ่ายโอนทางสติปัญญา กล่าวคือ ลดช่องว่างการถ่ายโอนทาง สติปัญญาของบุคลากรในองค์กรของ (Intelligence transfer gap: ITP) จัดให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้กันให้มากที่สุด ก่อให้เกิดการประสานทั้งองค์ความรู้เดิม และองค์ความรู้ใหม่

12.2 ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional excellence) บุคลากรใน องค์กรของจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ จะต้อง เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์กรของปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ถ้าเป็นครูก็ต้องเป็นครู มืออาชีพ ทั้งนี้ จะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรของให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้งาน และรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพนั่นเอง

12.3 ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life excellence) โดยการให้ความสำคัญกับ บุคคล เข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กรของเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้ บุคลากรดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

ฉะนั้น การบริหารองค์กรของจึงต้องใช้ฐานของการบริหารการจัดการความรู้เพื่อให้เกิด เป็นองค์กรของแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างสมบูรณ์ เป็นการบริหารภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มพลังและศักยภาพอำนาจในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างเต็มที่ สู่ความเป็นอัจฉริยะของ องค์กรของ และยังมีวัฒนธรรมองค์กรของที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมหนึ่ง ไปยังอีกวัฒนธรรมหนึ่งนั่นก็คือ

## วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์การของต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์การของที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางดังนี้ (เกศรา รักษาติ, 2549)

1. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การของที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การของจะอยู่รอดไม่ได้ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การของให้เหมาะสม
5. สร้างสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

องค์การของไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงิบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์การของอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การของหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์การของจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์การของ

ในที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์การของล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์การของ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างมีระเบียบแบบแผน

## วัฒนธรรมองค์การของแห่งการตื่นรู้ (Awakening culture)

ธรรมชาติขององค์การของมีลักษณะคล้ายกับธรรมชาติของชีวิตทั่วไป คือเมื่อมีการกำเนิดขึ้น จะต้องมีการเติบโต มีการพัฒนา การพัฒนานั้นจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงจะทำให้้องค์การอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ซึ่งการอยู่รอดอย่างมั่นคงนั้น



หมายถึงองค์การของต้องสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้ว องค์การของที่มีลักษณะเช่นนี้ก็คือ องค์การของแห่งการตื่นรู้ “Awakening organization” (เกศรา รักษาติ, 2549) ขณะเดียวกันองค์การของแห่งการตื่นรู้ก็มีลักษณะเป็น “องค์การของซึ่งสามารถปลดปล่อยศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมา ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมุ่งมั่น ทুমเทเพื่อให้การทำงานขององค์การของบรรลุเป้าหมายที่วางไว้”

### ลักษณะขององค์การแห่งการตื่นรู้

องค์การของแห่งการตื่นรู้จะมีลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่โดดเด่น ดังที่ เกศรา รักษาติ (2549) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. ระดับความตื่นเต้น การตื่นตัว ความฮึกเหิม ความกระตือรือร้นของคนในองค์การของ จะอยู่ในระดับสูง
2. ผู้คนในองค์การของส่วนใหญ่มีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง
3. ผู้คนในองค์การของมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของ มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
4. มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน
5. คนในองค์การของมีความไว มีความยืดหยุ่น พร้อมที่ตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
6. มีวัฒนธรรมขององค์การของแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture) ผู้นำในองค์การของทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share value) และแสดงออกทางพฤติกรรมถึงการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมนั้น
7. บุคลากรในองค์การของมีการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าองค์การของแห่งการตื่นรู้จะมีพื้นฐานของการมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องภาวะผู้นำทุกระดับจะสะท้อนให้เห็นผลงาน หรือ Performance ขององค์การของที่ชัดเจน ทำให้องค์การของมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีพื้นฐานเป็นองค์การของแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่แข็งแกร่งขึ้นนั่นเอง

การที่องค์กรของจะเข้าสู่องค์กรของแห่งการตื่นรู้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร องค์กรของจะต้องมีความมุ่งมั่นและเห็นความสำคัญ ดังที่กล่าวมาแล้วโดยจะต้องกำหนดแนวทาง พัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรของแห่งการตื่นรู้ ดังที่ สุรพงษ์ มาลี (2550) ได้เสนอแนวคิด การพัฒนาองค์กรของแห่งการตื่นรู้ด้วยการปลูกจิตวิญญาณขององค์กรของ ปลูกภาวะผู้นำใน ตัวคน และปลูกคนอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกัน ดังนี้

1. ปลูกจิตวิญญาณองค์กรของ หมายถึง การทำให้พนักงานขององค์กรของมีพลังเต็ม เปี่ยม มีการกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนตระหนักรู้ในความหมาย และความสำคัญของงานไม่ใช่ทำงานตามหน้าที่ไปวัน ๆ หนึ่ง ดังนั้นเมื่อจิตวิญญาณในองค์กรของ ถูกปลูก ผลงานขององค์กรของก็จะได้รับการพัฒนาถึงขีดสุด สะท้อนออกมาในรูปแบบของ ผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความสร้างสรรค์

2. ปลูกภาวะผู้นำ หมายถึง การปลูกจิตวิญญาณของภาวะผู้นำให้ต้นตัวโดยการปลูกภาวะ ผู้นำให้ต้นตัวขึ้นมานั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 10 ประการ คือ เป็นผู้มีอารมณ์อ่อนนุ่มถ่อมตน รู้จัก ตนเอง การทำในสิ่งที่ตนเองมีความสุข การเป็นผู้มีความฝันที่ยิ่งใหญ่ สภาพแห่งความสำเร็จใน อนาคต หรือมีวิสัยทัศน์ มีความอดทน เป็นคนรักษาคำพูด เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้ ซึ่งคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทั้ง 10 ประการ นี้จะช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งจะนำพาให้ องค์กรของเกิดความก้าวหน้านั่นเอง

3. ปลูกคนรอบข้าง แม้ว่าผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรของสู่องค์กรของ แห่งการตื่นรู้ แต่ผู้บริหารต้องมีการจูงใจและกระตุ้นเตือนให้คนอื่น ๆ ในองค์กรของมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทและผูกพันกับองค์กรของ

4. การสร้างและพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กรของแห่งการตื่นรู้ การบริหารความรู้และ การให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา องค์กรของไปสู่การเป็นองค์กรของแห่งการตื่นรู้ ต้องมีการปลูกหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ พวกเขาเปลี่ยนและนำความรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่สะสมในตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อ การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรของ

จากการศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของต่าง ๆ ข้างต้น จะพบว่าในวัฒนธรรมองค์กร ของนั้นมีลักษณะและองค์ประกอบที่มีทั้งความคล้ายคลึงกัน และต่างกันในบางมุมซึ่งขึ้นอยู่กับ ประเภทขององค์กรของนั้น ๆ

## วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Patterson

### ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Waller (1932, pp. 78-90) เป็นคนแรกที่ใช้คำว่าวัฒนธรรมโรงเรียน (School culture) โดยกล่าวว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยครูและนักเรียนที่ต้องมีกระบวนการเรียนการสอนที่ไม่เหมือนกับการทำงานของเครื่องจักรแต่โรงเรียนต้องมีโครงสร้างมีบรรทัดฐานเป็นของตนเอง

Sergiovanni (1998, p. 103) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ เรื่องราวที่เล่าสู่กันฟังมานานซึ่งเน้นถึงค่านิยม ความเชื่อว่าสมาชิกขององค์การจะต้องมีส่วนร่วมด้วย

Oroora and Onyango (1998 อ้างถึงใน มานพ โคตรโสภากา, 2553) วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง กลุ่มของความเข้าใจหรือ หมายรวมถึงสิ่งที่เข้าใจกันดี กลุ่มบุคคลและเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับกลุ่มนี้ โดยเฉพาะรูปแบบของความหมายนี้ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่าง

มาลี ควรคะเนิง (2545, หน้า 21) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นปัจจัยในการทำงานของบุคคลในโรงเรียน

เอกชัย ชิน โตร (2549, หน้า 100) วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แบบแผนข้อสมมติฐาน พื้นฐานหรือความเชื่อของผู้บริหาร บุคลากร นักเรียนได้ค้นพบ เลือกลง ปรับปรุง พัฒนาร่วมกัน สร้างขึ้นจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้ดำเนินการแก้ปัญหาการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บทบาทหน้าที่เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนหมายถึง กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่บุคคลในโรงเรียนนั้นยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่าง

### ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน

ได้มีผู้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ดังนี้

Sergiovanni (1998, pp. 104-105) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนว่าประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้ ได้แก่ คำพูด วิธีการประพฤติปฏิบัติ และสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา เช่น ระเบียบแบบแผน พิธีการ เป็นต้น

2. ทักษะของบุคลากร เป็นส่วนของวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติงานร่วมกัน และบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ

3. ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นข้อตกลงร่วมของครูปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายหรือปรัชญาของโรงเรียน

4. สมมติฐานมีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

นอกจากนี้ Sergiovanni (1998, pp. 103) ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The school's history) ได้แก่ อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา การกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีรสตรีของครูและนักเรียนในโรงเรียน

2. ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกันและมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน บทบาทของครู และนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บางครั้งสมมติฐานและความตั้งใจอยู่ในรูปของปรัชญาและข้อกำหนดอื่น ๆ

3. ค่านิยม (Values) คือ สิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ

4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and standard) ได้แก่ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียนจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่องหรือลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Pattern of behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน การก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรม

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนถ่ายทอดให้สมาชิกตลอดเวลา แบ่งได้เป็นหลายลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมที่สามารถสัมผัสและสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วยคำพูด ระเบียบปฏิบัติ พิธีการ สัญลักษณ์อื่น ๆ และวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐาน

### วัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของ Patterson

Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51 อ้างถึงใน มานพ โคตรโสภากา, 2553, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน (School purpose) คือ การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุความมุ่ง ประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) คือ การให้ความสำคัญ การมอบอำนาจในการตัดสินใจที่มอบหมายให้ครูนำไปปฏิบัติรวมทั้งการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน อย่างเท่าเทียมกัน ความจำเป็นในการมอบอำนาจเพื่อให้หัวหน้าชั้นรองลงไป

3. การตัดสินใจ (Decision) คือ การคำนึงความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ บางครั้งอาจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้นในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบหนึ่งที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการบริหารเป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์กร หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้องย่อมหมายถึงอนาคตขององค์กร

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community) คือ การที่บุคคลทุกคนมีความเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนางานโรงเรียนร่วมกัน โรงเรียนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเป็นเจ้าของมีความผูกพัน รับผิดชอบช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน บุคลากรแต่ละคนต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานด้วยการได้รับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจะมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับและจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเกิดขึ้น

5. ความเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) คือ การให้โอกาสครูเลือกทำงานตามความต้องการและไว้วางใจว่า ครูทุกคนจะสามารถตัดสินใจได้อย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิด

ความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปอย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น

6. ความมีคุณภาพ (Quality) คือ การให้โรงเรียนเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่าและการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครู และความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน

7. การยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การเข้าใจรับรู้และความหมายหรือเป็นเรื่องที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งการยอมรับในความสำเร็จ และผลงานของครูและนักเรียน การที่โรงเรียนเปิด โอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือเป็นความต้องการทางสังคมมนุษย์ ความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับเป็นผลทำให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนค่านิยม แนวคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแต่งกายและอื่น ๆ ความต้องการชนิดนี้ต้องการที่จะเห็นตนเองสำคัญ ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ความต้องการที่จะเป็นอิสระ ความต้องการเสรีภาพจากการกดขี่ทั้งปวง ต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเองต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง ต้องการที่จะเป็นตามที่ตนเองอยากจะเป็น

8. ความเอื้ออาทร (Caring) คือ การที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การที่บุคลากรทำงานสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพและให้ความร่วมมือดีนั้น โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครูและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Honest) คือ การที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความมานะ พยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติงานโดยยึดมั่นจรรยาบรรณเป็นหลัก ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากรโดยการชมเชย ให้ผลตอบแทนรวมทั้งโรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม และ โรงเรียนเห็นคุณค่าในความมานะ พยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ

10. ความหลากหลายของบุคคล (Diversity) คือ การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน การรู้จักยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียนในโรงเรียนจะประกอบด้วยครู อาจารย์ร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของกลุ่ม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีกิจกรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็นความผูกพันรักใคร่ อารมณ์เจตคติ และค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งครูแต่ละคนจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคียึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิกทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไป

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นกฎเกณฑ์ของพฤติกรรม หรือค่านิยม ความเชื่อ ระเบียบแบบแผน ที่บุคคลในโรงเรียนนั้นยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีจำนวน 10 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความเชื่อถือไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคคล ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัญหา และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียน ชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งจะใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

## การวิจัยเชิงคุณภาพ

### ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน ดังนี้

Denzin and Lincoln (2000, p. 3) ให้ความหมาย การวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่นักวิจัยเอาตัวเองเข้าไปอยู่ในโลกที่เขาศึกษา การวิจัยแบบนี้ประกอบด้วยปฏิบัติการเก็บข้อมูลเพื่อตีความการแปรสภาพ โลกหรือสิ่งที่นักวิจัยสังเกตให้อยู่ในรูปของการนำเสนอแบบต่าง ๆ เช่นบันทึกจากภาคสนาม ข้อความจากการสัมภาษณ์ การสนทนา รูปภาพ และการบันทึกต่าง ๆ นักวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative researchers) ทำการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ พยายามเข้าใจความหมาย หรือตีความหมายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ตามที่ประชาชนผู้ถูกศึกษาให้แก่ปรากฏการณ์เหล่านั้น โดยใช้วิธีการตีความในเนื้อหาสาระ (Subject matters) คือ พยายามใช้ความรู้สึกหรือการตีความปรากฏการณ์ในรูปของความหมายที่คนเป็นผู้นำสิ่งนั้น ๆ แสดงออกมา

มนัส สุวรรณ (2544 อ้างถึงใน อภัย มูลสาร, 2549) ให้ความหมาย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) หมายถึง การวิจัยที่นักวิจัยจะต้องลงไปศึกษาสังเกต และกลุ่มบุคคลที่ต้องการศึกษาโดยละเอียดทุกด้านในลักษณะเจาะลึก ใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการเป็นหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์เชิงเหตุผลไม่ได้มุ่งเก็บเป็นตัวเลขมาทำการวิเคราะห์

จุมพล หนีพพานิช (2550) ได้กล่าวถึงการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่า คือ การศึกษาวิจัยที่มองจากธรรมชาติของบุคคลที่มีส่วนร่วมในเหตุการณ์หรือในปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญด้านความรู้สึกแบบ “คนใน” ขณะเดียวกันพยายามแสวงหาความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นจริงทางสังคม (Social realities) การให้ความสนใจกับกระบวนการ (Processes) แบบแผนของความหมาย (Meaning pattern) ลักษณะทางโครงสร้าง (Structural features) การวิจัยเชิงคุณภาพจึงเป็นการแสวงหาความรู้โดยพิจารณาปรากฏการณ์ทางสังคมจากสภาพความเป็นจริงในทุกมิติ เป็นการศึกษาติดตามระยะยาวและเจาะลึก โดยในการศึกษาปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นการศึกษาในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยด้านความรู้สึกนึกคิด จิตใจ ความหมายที่มนุษย์กำหนดขึ้น

ชาย โปธิลิตา (2552, หน้า 29) ได้นิยามการวิจัยเชิงคุณภาพว่าเป็นการวิจัยที่ทำในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ ใช้วิธีการศึกษาและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย แต่เครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูลคือตัวนักวิจัยเอง การวิจัยแบบนี้มีการออกแบบที่ยืดหยุ่น นักวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการศึกษาและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักตรรกะแบบอุปนัย การวิเคราะห์กับการเก็บข้อมูลดำเนินการไปพร้อมกันในสนาม เริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างละเอียด จนมองเห็นมโนทัศน์หรือแนวคิดที่มีความหมายจากข้อมูล และเห็นความเชื่อมโยงของมโนทัศน์เหล่านั้น จนนักวิจัยสามารถสรุปเป็นคำอธิบาย แนวคิด หรือทฤษฎีเบื้องต้นได้ การวิจัยเชิงคุณภาพมุ่งการตีความ เพื่อทำความเข้าใจความหมายของพฤติกรรม หรืออธิบายปรากฏการณ์ในทัศนะของผู้ที่ถูกรับศึกษา โดยมีจุดยืนอยู่บนบริบทของปรากฏการณ์หรือของคนที่ถูกศึกษาเหล่านั้น

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2552) ให้ความหมาย การวิจัยเชิงคุณภาพ หมายถึง เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นอธิบายกระบวนการของปรากฏการณ์ทางสังคมและความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม โดยอาศัยมิติทางสังคม และวัฒนธรรมเป็นหลักในการศึกษาและวิเคราะห์ปรากฏการณ์นั้น

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าการวิจัยเชิงคุณภาพหมายถึงการค้นคว้าหาความรู้ความจริงที่มีวิธีการหลากหลายในการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมและพฤติกรรมของมนุษย์โดยมุ่งศึกษาภายใต้สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงอย่างเป็นองค์รวม การศึกษาจะมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลที่ใช้ระยะ



เวลานานและใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่นักวิจัยเอาตัวเองเข้าไปอยู่ในโลกที่เขาศึกษา ในการวิเคราะห์จะมุ่งให้ความสนใจปัจจัยด้านความรู้สึก นึกคิด ความหมาย ค่านิยม หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมอื่น ๆ โดยพยายามตีความหมายปัจจัยเหล่านั้นและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจความหมายของพฤติกรรม หรืออธิบายปรากฏการณ์ในมุมมองของผู้ที่ถูกศึกษา โดยมีจุดยืนอยู่บนบริบทของปรากฏการณ์หรือของคนผู้ที่ถูกศึกษาเหล่านั้น การศึกษามักเกี่ยวข้องกับสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

### หลักการและลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพ

งานวิจัยเชิงคุณภาพมีลักษณะดังต่อไปนี้ (อมรา พงศาพิชญ์, 2536, หน้า 4-6)

1. มีความต้องการข้อมูลที่รอบด้าน (Holistic) เพื่อเข้าใจบริบทของสังคมอันเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เห็นได้ชัดในงานวิจัย ซึ่งต้องการศึกษาชุมชนหรือสังคมอย่างรอบด้านทุกแง่ทุกมุม ในการศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูล จะมีการเก็บรายละเอียดทางด้านสภาพสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ความเชื่อ พิธีกรรม ฯลฯ ตัวอย่างเช่นรายงานเบื้องต้นของนักมานุษยวิทยาเกี่ยวกับชุมชนที่ศึกษาที่มีการเสนอรายละเอียดจากแง่มุมต่าง ๆ ที่เรียกว่า Ethnography หรือรายงานเกี่ยวกับกลุ่มชน (ชาติพันธุ์) ในรายงานนั้นจะแยกพิจารณาข้อมูลทางด้านต่าง ๆ ในแต่ละบท และเสนอภาพรวมเพื่อแสดงถึงบูรณาการขององค์ประกอบต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมและสังคมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมทั้งหมด งานที่มีลักษณะเป็น Ethnography ในช่วงแรกมักเป็นงานของฝรั่ง แต่งานของนักวิจัยไทยมักจะมีลักษณะของการเสนอประเด็นทฤษฎีเพิ่มเติมมากกว่าจะเป็นรายงานหมู่บ้านในลักษณะ Ethnography ปัจจุบันมีรายงานหมู่บ้านที่ทำโดยคนไทยเพิ่มมากขึ้น แต่มักจะไม่ได้มีการตีพิมพ์อย่างแพร่หลาย

2. งานวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคม (Contextual) แต่ปรากฏการณ์ทางสังคมบางประการไม่สามารถอธิบายด้วยเหตุผลธรรมดาทั่วไปได้ นักวิจัยจึงพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม เพื่อนำมาอธิบายปรากฏการณ์ในสังคม ด้วยเหตุที่เนื้อหาของสาขาวิชามานุษยวิทยาให้ความสนใจในเรื่องขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม จึงมีอิทธิพลต่อการวิจัยเชิงคุณภาพมาก นักมานุษยวิทยามีประสบการณ์ว่า การศึกษาเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมนั้น ข้อมูลที่เก็บได้อาจแยกออกเป็นข้อมูลระดับปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวัน (Actual) และข้อมูลระดับที่ควรจะเป็นตามขนบธรรมเนียมประเพณี (Ideal) ข้อแตกต่างในข้อมูลสองระดับนี้มีผลทำให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมแตกต่างกันได้ ในการศึกษาหาเหตุผลของปรากฏการณ์ทางสังคมจึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ข้อมูลทั้งในระดับปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวัน และข้อมูลในระดับที่ควรจะเป็นตามขนบธรรมเนียมประเพณีเดิม

3. งานวิจัยเชิงคุณภาพคืองานที่ต้องการที่จะเข้าใจระบบความคิด ระบบความเชื่อและตรรกะของผู้ที่อยู่ในชุมชนหรือสังคม การศึกษาระบบความคิดนี้ไม่สามารถศึกษาได้จากการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว หรือโดยการใช้แบบสอบถาม ทั้งนี้เพราะผู้วิจัย จำเป็นจะต้องซักถามผู้ตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน ให้เข้าใจจริง ๆ ว่าการสื่อความหมายระหว่างผู้ถามและผู้ตอบนั้นตรงกัน ข้อมูลที่ได้จะต้องเป็นข้อมูลที่สะท้อนระบบคิดของผู้ตอบ โดยตรง สาขาวิชามานุษยวิทยาแยกข้อแตกต่างระหว่างข้อมูลหรือการวิเคราะห์ที่มาจากระบบคิดของชาวบ้านโดยตรงว่า Emic และข้อมูลหรือการวิเคราะห์ที่มาจากนักวิจัยว่า Etic ข้อแตกต่างของระดับของการตีความนับเป็นเรื่องสำคัญที่นักวิจัยเชิงคุณภาพจะต้องเรียนรู้ที่จะแยกออกจากกัน เพื่อจะได้ผลการวิเคราะห์สะท้อนสภาพความเป็นจริงของชุมชน หรือสังคมมากที่สุด

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมและปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่งานวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสำคัญ การศึกษาระบบเครือญาติหรือระบบความสัมพันธ์อื่น ๆ ช่วยอธิบายปรากฏการณ์บางอย่างได้ดี ความสัมพันธ์เชิงเครือญาติอาจช่วยอธิบายถึงสาเหตุของปรากฏการณ์หรือสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์ของมนุษย์และปรากฏการณ์ งานวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมนั้นจะช่วยให้การวิเคราะห์มีความลึกซึ้งมากขึ้นมาก นอกจากนี้อาจมีรายละเอียดในระดับชุมชนอื่น ๆ ที่สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของการเกิดปรากฏการณ์ที่เข้าใจยากอื่น ๆ ได้อีก

5. การศึกษากระบวนการเป็นอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อจะช่วยให้สามารถค้นพบคำตอบเกี่ยวกับสาเหตุความเป็นมาและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในลักษณะที่ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขั้นตอนของการเกี่ยวข้องช่วงเวลาของการเกี่ยวข้องจนเกิดเป็นกระบวนการ การศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่างที่เห็นชัดเจนว่าแนวทางการศึกษาเชิงมานุษยวิทยาจะช่วยให้คำตอบในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นกระบวนการ ความจำเป็นที่จะต้องหาคำตอบหรือทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ย่อยที่มารวมเป็นปรากฏการณ์รวม และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ

6. ลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่ง คือ การเก็บข้อมูลที่ต้องการจากแหล่งข้อมูลบุคคลที่เลือกสรรแล้วว่าเป็นผู้ที่รู้เรื่องนั้น ๆ คี (Key informant) วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ถามเฉพาะคน ในเรื่องที่คุณอื่นไม่รู้ ถือได้ว่าเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่เป็นลักษณะเด่น

7. งานวิจัยเชิงคุณภาพ อาจใช้วิธีการตีความจากข้อมูลที่มีอยู่เพื่อเข้าใจความหมายที่ซ่อนอยู่ ตัวอย่างที่เห็นชัดคือ การพยายามเข้าใจวิถีชีวิตของผู้หญิงชนบทอีสาน จากข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งทอที่มีอยู่ การวิเคราะห์สิ่งทอรูปแบบต่าง ๆ และการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทอผ้าของผู้หญิงชนบท ช่วย

ให้นักวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการอบรมเลี้ยงดูลูกสาวของคนอีสานสะท้อนให้เห็นเป็นรูปธรรมในเรื่องของการทอผ้าได้อย่างไร ข้อมูลเชิงรูปธรรมสามารถจัดแสดงเป็นนิทรรศการหรือพิพิธภัณฑ์ได้

ทั้งนี้ สุภางค์ จันทวานิช (2535, หน้า 13-15) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

1. เน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวมของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและศึกษาโดยการมองจากหลายแง่มุม
2. เป็นการศึกษาระยะยาวและเจาะลึก เพื่อติดตามศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมและที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ ซึ่งมีความเป็นพลวัต
3. ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ หรือตามความเป็นจริง เพื่อให้เห็นปรากฏการณ์ที่ศึกษาภายในบริบททางสังคมและวัฒนธรรม จึงมักมีการทำวิจัยภาคสนาม (Field research) การวิจัยคุณภาพไม่พยายามศึกษาปรากฏการณ์โดยการควบคุมตัวแปรและทดลอง
4. คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้วิจัย ในฐานะเพื่อนมนุษย์ไม่ใช่ “วัตถุที่ต้องศึกษา” และไม่มุ่งรักษาสภาพทวิสัยโดยวิธีแยกตัวผู้วิจัยออกจากผู้ถูกวิจัย นักวิจัยคุณภาพจึงจะเข้าไปสัมผัสสร้างความสนิทสนม และสร้างความไว้วางใจกับผู้ถูกวิจัย เพราะเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จะนำมาสู่การให้ข้อมูลที่เป็นจริง พยายามทำความเข้าใจ และศึกษาผู้ถูกวิจัยอย่างเอาใจเขามาใส่ใจเรา และระวังที่จะไม่นำข้อมูลของผู้ถูกวิจัยไปใช้ในทางที่จะก่อความเสียหายแก่ผู้ถูกวิจัย ไม่ฝืนใจถ้าผู้ถูกวิจัยไม่เต็มใจหรือไม่พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ
5. เน้นการใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์แบบอุปนัย ในขั้นแรกของการวิจัย นักวิจัยเชิงคุณภาพจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชนหรือกรณีศึกษาในรูปแบบของการพรรณนา ในประเด็นของสภาพภูมิอากาศ ลักษณะที่ตั้งภูมิประเทศ แบบแผนการดำเนินชีวิตในด้านต่าง ๆ เป็นต้น อันเป็นข้อมูลจำเป็นที่จะช่วยให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ศึกษาโดยเห็นเป็นภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น ส่วนในการวิเคราะห์ นักวิจัยเชิงคุณภาพมักไม่ใช่สถิติและหรือตัวเลข แต่มักจะใช้การวิเคราะห์แบบการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) เป็นสำคัญ คือการนำข้อมูลเชิงรูปธรรมย่อย ๆ หลาย ๆ กรณี มาสรุปเป็นข้อสรุปเชิงนามธรรม โดยพิจารณาจากลักษณะร่วมที่พบในกรณีศึกษาหรือชุมชนต่าง ๆ ที่ศึกษา
6. เน้นปัจจัยหรือตัวแปรด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิด จิตใจ และความหมาย นักวิจัยเชิงคุณภาพเชื่อว่าองค์ประกอบด้านจิตใจ ความคิด ความหมายคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ที่แสดงออกมา จึงต้องศึกษาสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเพื่อจะสามารถเข้าใจปรากฏการณ์และพฤติกรรมมนุษย์ได้

## เทคนิคและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

### 1. การรวบรวมข้อมูล

#### 1.1 คำถามการวิจัยเชิงคุณภาพและการหาผู้เข้าร่วมการวิจัย

คำถามการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่นเดียวกับการทำการวิจัยอื่น ๆ ก่อนที่จะทำการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยควรระบุปัญหาที่ต้องการหาคำตอบ และตั้งถามตัวเองเสมอว่าเรื่องที่จะทำการวิจัยและคำตอบที่จะได้รับมีความสำคัญและจำเป็นอย่างไร อาทิเช่น จะช่วยแก้ปัญหาสังคมใดได้ และเมื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ได้แล้วจะเกิดประโยชน์แก่คนกลุ่มใดบ้าง ปัญหานั้น ๆ มีนักวิจัยได้เคยทำการศึกษา ได้ข้อสรุปที่สร้างความเข้าใจในประเด็นปัญหานั้นและ/ หรือเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหานั้น ๆ ที่มีความครบถ้วนหลากหลายแล้วหรือไม่ ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าความสำคัญและจำเป็นนั้น ๆ มีความเหมาะสมกับการตัดสินใจดำเนินการวิจัยหรือไม่ ทั้งนี้เพราะการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพแต่ละโครงการ จะเกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นตั้งใจ และความทุ่มเทด้านต่าง ๆ ของผู้วิจัยอย่างมาก รวมทั้งเงื่อนไขด้านเวลาและงบประมาณ (ชาย โพธิสิตา, 2547, หน้า 17-22)

เมื่อระบุปัญหาที่ต้องการหาคำตอบแล้ว ผู้วิจัยต้องตั้งคำถามวิจัย ให้อยู่ในรูปของประโยคคำถามที่สอดคล้องกับปัญหาวิจัยที่นักวิจัยเลือกศึกษา คำถามวิจัยเป็นสิ่งที่นักวิจัยอยากรู้และเป็นเสมือน โจทย์ที่นักวิจัยจำเป็นต้องใช้กระบวนการวิจัยเพื่อหาคำตอบ และมักมีวัตถุประสงค์ในแง่ของการใช้ประโยชน์หรือเป้าหมายของการศึกษาแฝงอยู่ด้วยเสมอ (เบญญา ยอดดำเนิน-แอ็ดติงค์ และกาญจนา ตั้งชลทิพย์, 2552, หน้า 19) ตัวอย่างเช่น ปัญหาที่ต้องการหาคำตอบคือมุสลิมในภาคใต้มีเจตคติไม่ดีต่อรัฐไทย คำถามวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับการวิจัยที่มีจุดประสงค์ในการทำความเข้าใจเหตุปัจจัยของปัญหานี้ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างเจตคติไม่ดีต่อรัฐไทยของมุสลิมในภาคใต้คืออะไร หรือประเด็นปัญหาทางประวัติศาสตร์ส่งผลต่อการสร้างเจตคติไม่ดีต่อรัฐไทยของมุสลิมในภาคใต้ได้อย่างไร ในทางกลับกัน ถ้าผู้วิจัยต้องการใช้การวิจัยเชิงปริมาณในการทำความเข้าใจในประเด็นดังกล่าว คำถามการวิจัยอาจเป็นว่าปัญหาทางประวัติศาสตร์ส่งผลต่อการสร้างเจตคติไม่ดีต่อรัฐไทยของมุสลิมในภาคใต้หรือไม่ ทั้งนี้ Creswell (2007) ได้แบ่งคำถามวิจัยเชิงคุณภาพเป็นประเภทต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) คำถามวิจัยเพื่อค้นหา มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคมที่นักวิจัยมีความเข้าใจเบื้องต้นน้อย 2) คำถามวิจัยเพื่ออธิบายรูปแบบที่เกี่ยวข้องในปรากฏการณ์ที่ศึกษา 3) คำถามวิจัยเพื่อบรรยายรายละเอียดที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา และ 4) คำถามวิจัยเพื่อการปฏิบัติ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ นักวิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำทางสังคม (Social action) ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา

ลักษณะสำคัญของคำถามวิจัยเชิงคุณภาพคือการเป็นคำถามปลายเปิดที่ไม่ระบุทิศทางของคำตอบ และอาศัยการผุดขึ้นระหว่างทาง (Evolving) ควรเป็นคำถามประเภท “อะไร” และ “อย่างไร” มากกว่าคำถามในลักษณะ “ใช่หรือไม่” “ทำได้หรือไม่” “ทำไม” โดยทั่วไปคำถามวิจัยเชิงคุณภาพจะมีจำนวนไม่มาก อาจประมาณ 3-5 คำถาม ประกอบด้วยคำถามวิจัยกลางเพียงหนึ่งคำถามและคำถามประกอบ ทั้งนี้คำหลักที่ระบุอยู่ในคำถามการวิจัยจะสัมพันธ์กับรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพที่เลือกใช้ ทั้งนี้ถ้าพิจารณาจากตัวอย่างข้างต้น สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 6-7 (จรรยาพร บัวระพันธ์, 2554, หน้า 63)

ตารางที่ 6 รูปแบบและคำถามการวิจัยเชิงคุณภาพ

รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	คำถามวิจัย
วิจัยแบบชาติพันธุ์วรรณนา	วัฒนธรรมส่งผลให้มุสลิมในภาคใต้มีเจตคติต่อรัฐไทยอย่างไร
วิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา	แก่นของประสบการณ์ของมุสลิมที่ถูกรัฐไทยล่วงละเมิดสิทธิคืออะไร
วิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล	ทฤษฎีที่ใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงทางเจตคติของมุสลิมเมื่อรัฐไทยล่วงละเมิดสิทธิคืออะไร
วิจัยแบบกรณีศึกษา	การตอบสนองของมุสลิมในจังหวัดปัตตานีต่อเหตุการณ์มัสยิดกรือเะ

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามวิจัยกลางและคำถามประกอบ

รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	คำถามวิจัย	คำถามประกอบ
วิจัยแบบชาติพันธุ์วรรณนา	วัฒนธรรมส่งผลให้มุสลิมในภาคใต้มีเจตคติต่อรัฐไทยอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มิติทางวัฒนธรรมที่ส่งผลให้มุสลิมในภาคใต้มีเจตคติที่ไม่ดี ต่อรัฐไทยคืออะไร</li> <li>- วัฒนธรรมการ “ไม่เอา” รัฐไทยของมุสลิมในภาคใต้มีองค์ประกอบอย่างไร</li> <li>- ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการ “ไม่เอา” รัฐไทยของมุสลิมในภาคใต้</li> </ul>

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

รูปแบบ การวิจัยเชิงคุณภาพ	คำถามวิจัย	คำถามประกอบ
วิจัยแบบ ปรากฏการณ์วิทยา	แก่นของประสบการณ์ ของมุสลิมในภาคใต้ที่ ถูกรัฐไทยล่วงละเมิด สิทธิคืออะไร	- การล่วงละเมิดสิทธิมุสลิมในภาคใต้โดยรัฐ ไทยเกิดขึ้นได้อย่างไร - กลุ่มคนของรัฐไทยกลุ่มใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับ การล่วงละเมิดสิทธิมุสลิมในภาคใต้ - มีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิด สิทธิมุสลิมในภาคใต้โดยรัฐไทย - แก่นของประสบการณ์ของมุสลิมในภาคใต้ที่ ถูกรัฐไทยล่วงละเมิดสิทธิคืออะไร
วิจัยแบบสร้างทฤษฎี จากข้อมูล	ทฤษฎีที่ใช้อธิบาย การเปลี่ยนแปลงทาง เจตคติของมุสลิมใน ภาคใต้เมื่อรัฐไทยล่วง ละเมิดสิทธิคืออะไร	- สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเจตคติของมุสลิม ในภาคใต้เมื่อรัฐไทยล่วงละเมิดสิทธิเป็น อย่างไร - เหตุการณ์สำคัญที่ส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางเจตคติของมุสลิมใน ภาคใต้เป็นอย่างไร
วิจัยแบบกรณีศึกษา	การตอบสนองของ มุสลิมในจังหวัดปัตตานี ต่อเหตุการณ์มัสยิด กรือชะเป็นอย่างไร	- เหตุการณ์มัสยิดกรือชะเกิดขึ้นได้อย่างไร - ใครบ้างที่มีส่วนร่วมในเหตุการณ์มัสยิดกรือ ชะ - การตอบสนองของมุสลิมในจังหวัดปัตตานี กลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อเหตุการณ์มัสยิดกรือ ชะเป็นอย่างไร

นอกจากนี้ เบนจามา ยอดคำเนิน-แอ็ดติ๊กซ์ และกาญจนา ตั้งชลทิพย์ (2552, หน้า 20-23) ยังกล่าวไว้ด้วยว่าคำถามวิจัยเป็นตัวบ่งบอกทิศทางการวิจัยและแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล จึงมีความสำคัญมาก ผู้วิจัยควรต้องทำความเข้าใจในโจทย์ดังกล่าวให้แตกฉาน แล้วแปลงให้เป็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายเฉพาะของโครงการ เพื่อเอื้อต่อการออกแบบวิจัยและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง

### การหาผู้เข้าร่วมการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพไม่ได้มีเป้าหมายในการสรุปอ้างอิงข้อค้นพบที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกลับไปยังประชากรที่กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทน แต่มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการสร้างคำอธิบายที่แสดงความเข้าใจแบบรูปของความหมาย (Pattern of meaning) (จอร์จ คี บั้วระพันธ์, 2554, หน้า 71) อย่างลึกซึ้งเป็นองค์รวมในปรากฏการณ์ที่ศึกษา การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยแบบนี้จึงเป็นการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) ไปที่ตัวอย่างที่จะสามารถช่วยนักวิจัยสร้างความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาได้ดีที่สุด ตัวอย่างจึงต้องมีลักษณะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้มีข้อมูลมาก หรือผู้มีประสบการณ์ตรง ดังนั้นสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยจะทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลและ/หรือเข้าร่วมในการศึกษามากกว่าที่จะเป็นการสุ่มตัวอย่างในแบบของการวิจัยเชิงปริมาณ

ทั้งนี้ Creswell (2005) ชาย โปทิสิตา (2552) และจอร์จ คี บั้วระพันธ์ (2554) ได้ให้หลักเกณฑ์การเลือกผู้เข้าร่วมในการวิจัยคุณภาพไว้ ได้แก่

#### 1. การเลือกผู้เข้าร่วมวิจัยที่เกิดขึ้นก่อนการเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 การเลือกให้หลากหลายที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นความซับซ้อนของปรากฏการณ์ที่ศึกษาโดยใช้ผู้เข้าร่วมการวิจัยที่มีลักษณะหลากหลายและแตกต่างกัน ทั้งนี้โดยในขั้นแรกนักวิจัยต้องกำหนดลักษณะที่ต้องการศึกษาก่อน แล้วพิจารณาว่าลักษณะดังกล่าวมีมิติอย่างไร เช่น กำหนดให้เพศเป็นลักษณะที่ต้องการศึกษา มิติก็จะเป็นชายและหญิง หรือถ้ากำหนดให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ศาสนาอิสลาม เป็นลักษณะที่ต้องการศึกษา ก็อาจจะมีมิติได้แก่ ระดับอิสลามศึกษาตอนต้น (อับดิอาฮียะฮ.) อิสลามศึกษาตอนกลาง (มูตะวีซซีญะฮะฮ.) และอิสลามศึกษาตอนปลาย (ชานาเวียฮะฮ.) ทั้งนี้ถ้าผู้วิจัยต้องการกำหนดลักษณะที่จะศึกษามากกว่า 1 อย่าง โดยสนใจทั้ง ลักษณะของเพศและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ศาสนาอิสลาม ก็จะเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยให้มีความหลากหลาย ได้แก่

1.1.1 มุสลิมในภาคใต้เพศชายที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ศาสนาอิสลามระดับอิสลามศึกษาตอนต้น

1.1.2 มุสลิมในภาคใต้เพศชายที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ศาสนาอิสลามระดับอิสลามศึกษาตอนกลาง

1.1.3 มุสลิมในภาคใต้เพศชายที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ศาสนาอิสลามระดับอิสลามศึกษาตอนปลาย

1.1.4 มุสลิมในภาคใต้เพศหญิงที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ศาสนาอิสลามระดับอิสลามศึกษาตอนต้น

1.1.5 มุสลิมในภาคใต้เพศชายที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ศาสนาอิสลามระดับ  
อิสลามศึกษาตอนกลาง

1.1.6 มุสลิมในภาคใต้เพศชายที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ศาสนาอิสลามระดับ  
อิสลามศึกษาตอนปลาย

1.2 การเลือกโดยใช้ผู้เข้าร่วมวิจัยที่สุดโต่ง เพื่อสามารถให้ข้อมูลที่ช่วยนักวิจัยสร้าง  
ความเข้าใจปรากฏการณ์ที่มีความพิเศษแตกต่างจากปกติได้ ไม่ว่าจะเป็นความสุดโต่งในด้านบวก  
(เช่น สำเร็จมากเป็นพิเศษ) หรือด้านลบ (เช่น ล้มเหลวมากเป็นพิเศษ) อาทิเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็น  
หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความเข้าใจอันดีกับมุสลิมในภาคใต้และเลือกผู้ให้  
ข้อมูลเป็นหน่วยงานที่ล้มเหลวในการสร้างความเข้าใจอันดีกับมุสลิมในภาคใต้มาศึกษา ทั้งนี้  
ช่องว่างระหว่างผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งสองกลุ่มจะทำให้ผู้วิจัยเข้าใจความแตกต่าง ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัย  
ขัดขวางการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐไทยและมุสลิมในภาคใต้ รวมทั้งแนวทางในอนาคตได้

1.3 เลือกโดยใช้ผู้เข้าร่วมวิจัยที่เป็นปกติ ที่จะสามารถให้ทั้งข้อมูลสำคัญและข้อมูล  
สามัญเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาได้ดี อาทิถ้าต้องการศึกษาวัฒนธรรมของสังคมนุสลิม  
ในจังหวัดปัตตานี นักวิจัยต้องการตัวอย่างที่แสดงถึงวัฒนธรรมของสังคมนุสลิมในจังหวัดปัตตานี  
อย่างเป็นปกติวิสัย จึงเลือกผู้ให้ข้อมูลที่เป็นมุสลิมแต่กำเนิดซึ่งอยู่อาศัยในพื้นที่มาเป็นระยะ  
เวลานาน โดยถือว่าเป็นตัวอย่างที่ดีที่สามารถแสดงความเป็นปกติวิสัยของวัฒนธรรมของสังคม  
มุสลิมในพื้นที่ที่ต้องการศึกษาได้

1.4 การเลือกตามทฤษฎีหรือแนวคิด เป็นการเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยเหตุผลที่ว่า  
พวกเขาจะช่วยให้ นักวิจัยสามารถสร้างหรือค้นพบแนวคิดหรือทฤษฎีที่ต้องการได้ ก่อนจะเลือกผู้  
ร่วมวิจัย นักวิจัยจึงต้องทำความเข้าใจแนวคิดทฤษฎีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการวิจัยก่อน จึงจะช่วยให้  
สามารถเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การเลือกโดยใช้ผู้เข้าร่วมการวิจัยที่มีลักษณะคล้ายกัน อาทิหากต้องการทำ  
ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเจตคติต่อรัฐไทยของสมาชิกในครอบครัวของชาวมุสลิม  
ผู้เสียชีวิตในเหตุการณ์กรือเซะ นักวิจัยต้องเลือกผู้เข้าร่วมวิจัยที่เป็นกลุ่มสมาชิกครอบครัว ที่มี  
ลักษณะคล้ายกันคือมีสมาชิกในครอบครัวเสียชีวิตในเหตุการณ์กรือเซะ

1.6 การเลือกโดยใช้ผู้เข้าร่วมวิจัยที่วิกฤตอาทิเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้  
ความรุนแรงต่อมุสลิมในภาคใต้โดยรัฐไทย นักวิจัยอาจเลือกผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นชุมชนที่สมาชิกใน  
ชุมชนถูกใช้ความรุนแรงในระดับต่าง ๆ โดยรัฐไทย



## 2. การเลือกผู้เข้าร่วมวิจัยที่เกิดขึ้นภายหลังเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลไปแล้ว

2.1 การเลือกแบบฉวยโอกาส ในกรณีที่การทำวิจัยเริ่มไปแล้วสักระยะ ในบางโอกาส ผู้วิจัยอาจต้องใช้วิธีนี้ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยตอบคำถามการวิจัยได้ดีที่สุด ซึ่งวิธีการนี้จะใช้ได้ดีมากกับการวิจัยที่เป็นกระบวนการสืบเสาะ โดยผู้วิจัยอาจค้นพบข้อมูลบางอย่างระหว่างกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งก่อให้เกิดแนวคิดใหม่หรือข้อค้นพบที่น่าสนใจ จึงใช้วิธีการนี้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นใหม่นั้น อาทิ ศึกษาเกี่ยวกับการอยู่ก่อนแต่ง ของนักศึกษา นักวิจัยอาจเริ่มด้วยการเลือกผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลายมากที่สุด เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไปสักระยะหนึ่ง อาจพบว่ามิใช่ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งที่ระบุไว้ได้บอกเรื่องดังกล่าวให้พ่อแม่ของทั้งสองฝ่าย รับรู้และพ่อแม่ให้มั่นหมายกันไป นักวิจัยอาจใช้เทคนิคนี้ในการฉวยโอกาสเลือกนิสิตคนนี้เป็นผู้ให้ข้อมูลเพื่อสามารถสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับการอยู่ก่อนแต่งกับทัศนะของผู้ปกครองและรูปแบบการจัดการกับปัญหานี้ของสังคม ทั้งนี้ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยต้องระมัดระวังเมื่อใช้วิธีการเลือกแบบนี้คือความไว้วางใจ และการดำเนินการวิจัยที่ผิดเพี้ยนไปจากวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้แต่แรก

2.2 การเลือกแบบข้างหิมะ กรณีนี้จะใช้ในกรณีที่ปัญหาการวิจัยหรือปรากฏการณ์ทางสังคมที่ศึกษาเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ไม่ชัดเจน หรือไม่คุ้นเคย การระบุผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่ต้นอาจเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก การเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบนี้ เริ่มจากการเลือกผู้ให้ข้อมูลที่พอจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา ก่อน แล้วจึงให้ผู้ให้ข้อมูลนั้น ๆ ระบุผู้ให้ข้อมูลคนอื่น ๆ ที่จะเป็นแหล่งข้อมูลได้ บุคคลที่ได้รับการระบุถึงซ้ำ ๆ กันมากที่สุด นักวิจัยจะถือเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญของการวิจัย

2.3 การเลือกโดยใช้ผู้ให้ข้อมูลที่ยืนยัน และคัดค้าน เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันหรือคัดค้านข้อค้นพบที่ได้ ผู้วิจัยจะเลือกผู้ให้ข้อมูลที่ช่วยเอื้อประโยชน์ในการอนุมานข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในกรณีอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน แต่มีความเข้มข้นกว่า ภายใต้สมมุติฐานว่า “หากเรื่องนี้เป็นจริงสำหรับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้แล้ว ก็ย่อมเป็นจริงกับกลุ่มอื่น ๆ ที่มีลักษณะเข้มข้นกว่านี้หรือยิ่งกว่านี้เช่นกัน” อาทิ ถ้านักวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่มีระดับทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงไฟฟ้ายังเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการ โครงการพัฒนาชุมชน โดยรอบของโรงไฟฟ้า ผู้วิจัยก็อาจเลือกผู้ให้ข้อมูลอีกกลุ่มที่มีทัศนคติที่ดีกว่าต่อโรงไฟฟ้ามาศึกษาในระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการ โครงการพัฒนาชุมชน โดยรอบของโรงไฟฟ้าเพื่อยืนยันหรือปฏิเสธข้อค้นพบแรก

เมื่อเลือกพลวิจัยได้แล้ว นักวิจัยต้องดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงตัวของผู้ให้ข้อมูลนั้นอย่างเหมาะสม ซึ่ง ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์ (2554, หน้า 83-89) ได้ให้คำแนะนำที่น่าสนใจไว้ว่าปัจจัยสำคัญในการจะเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลคือการที่นักวิจัยต้องสามารถระบุผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่าง

นักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูลให้ได้ ผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นทางการ อาทิ ผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้าศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล ส่วนผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ อาทิ ผู้ที่อยู่ในวงใน (Insider) เช่น หัวหน้าหรือผู้นำกลุ่ม

นอกจากนั้น นักวิจัยต้องดำเนินการขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูล และครอบครัวให้สามารถเก็บข้อมูลในการวิจัย โดยปกติจะต้องทำเป็นหนังสือชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย (Participant information sheet) ซึ่งระบุข้อมูลประกอบการขออนุญาตเก็บข้อมูล ได้แก่ ชื่อ โครงการและนักวิจัย ความเป็นมาและวัตถุประสงค์การวิจัย กระบวนการ ขั้นตอนการวิจัย และช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผลกระทบหรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นแก่ผู้ให้ข้อมูล โดยระบุข้อมูลว่าเคยมีการทำวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้มาแล้วหรือไม่ อย่างไร และถ้าเคยมีเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์อย่างไรบ้างหรือไม่ และเกิดขึ้นบ่อยมากน้อยเพียงใด ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการป้องกันและแก้ไขที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้สำหรับโครงการนี้ และข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายและขอบเขตความรับผิดชอบในการแก้ไขเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ดังกล่าว ทั้งนี้โดยในประเด็นการปกปิดข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัยนี้ เป็นประเด็นสำคัญของจริยธรรมในการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ นักวิจัยต้องพยายามปกปิดข้อมูลที่ผู้อื่นจะสามารถสืบสาวถึงผู้ให้ข้อมูล ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบในทางลบหรืออันตรายแก่ผู้ให้ข้อมูลได้ โดยการใช้นามแฝงแทนข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้วิจัย โดยผู้วิจัยต้องระมัดระวังการให้ข้อมูลประกอบนามแฝงที่ละเอียดมากเกินไป นอกจากนี้ นักวิจัยยังต้องเคารพความต้องการของผู้ให้ข้อมูลในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่อนุญาตให้เปิดเผยข้อมูลบางอย่างต่อสาธารณชน แม้ว่าข้อมูลดังกล่าวจะเป็นข้อค้นพบสำคัญของการวิจัยก็ตาม ไม่เช่นนั้นจะถือเป็นการละเมิดจริยธรรมของการวิจัย (Schostak, 2006 อ้างถึงใน ขจรศักดิ์ บัระพันธ์, 2554, หน้า 88-89)

#### วิธีการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญ ทั้งนี้เพราะคุณภาพของข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะกำหนดผลวิจัยว่าจะมีคุณภาพดีหรือไม่ ทั้งนี้มีผู้กล่าวไว้ที่น่าฟังว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเปรียบได้กับเกมต่อภาพ (Jigsaw puzzle) ซึ่งข้อมูลซึ่งได้แก่ข้อเท็จจริงของเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาที่มีการบันทึกไว้ เปรียบได้กับชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่สามารถนำมาต่อเป็นภาพอย่างมีความหมาย (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2547, หน้า 25) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของข้อความ คำพูด การบรรยายรายละเอียดมากกว่าที่จะเป็นตัวเลข (วาทีณี บุญชะลิกย์, 2531) สามารถแบ่งได้คร่าว ๆ เป็น 2 ลักษณะคือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมและบันทึกจากการทำงานภาคสนามด้วยตัวเอง และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary

data) ซึ่งมีผู้อื่นทำไว้เพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ และการวิจัยเชิงคุณภาพอาจจำเป็นต้องใช้ข้อมูลทั้งสองแบบร่วมกันในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้หากแบ่งตามพฤติกรรมยังสามารถแบ่งข้อมูลเป็น 3 ประเภท คือ 1) ข้อมูลหรือพฤติกรรมบอกเล่า ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลรายงานหรือเล่าให้ผู้วิจัยรับทราบ รวมทั้งคำตอบของคำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงทางสังคม เช่น อายุ เพศ สถานภาพสมรส 2) ข้อมูลหรือพฤติกรรมที่เป็นจริง ซึ่งผู้วิจัยต้องเข้าไปคลุกคลี สังเกต และพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ให้ข้อมูล จึงจะได้ข้อมูลประเภทนี้ ซึ่งจะเป็นข้อมูลเป็นจริง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมักจะไม่นำมาบอกให้ผู้วิจัยทราบ และ 3) ข้อมูลหรือพฤติกรรมเชิงอนุมาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ซับซ้อนและ/หรือค่อนข้างจะเป็นส่วนตัวมาก การรวบรวมข้อมูลแบบ 2 ประเภทแรกจึงแทบจะทำได้ ผู้วิจัยต้องใช้วิธีอนุมานจากพฤติกรรมอื่น ๆ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ทางอ้อมของผู้ให้ข้อมูล (เบญจายอดคำเนิน-แอ็ดติงค์และกาญจนา ตั้งชลทิพย์, 2552, หน้า 25-27)

วิธีการหลักในการรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถแบ่งได้กว้าง ๆ เป็น 2 ประเภทคือประเภทที่นักวิจัยต้องเข้าถึงตัวผู้ให้ข้อมูลโดยตรงในเวลาเก็บข้อมูล (Obtrusive methods) และแบบที่นักวิจัยไม่จำเป็นต้องเข้าถึงตัวผู้ให้ข้อมูลโดยตรงในเวลาเก็บข้อมูล (Unobtrusive methods) (ชาย โทธิสิตา, 2552, หน้า 254) ในที่นี้จะขอพูดถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญ ๆ ของการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่พอสังเขป

#### การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพถูกเรียกได้ในหลายชื่อ อาทิ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบนี้ไม่ได้มุ่งค้นหาข้อมูลที่มีความเป็นภววิสัย (Objective) แต่มีจุดมุ่งหมายในการมุ่งให้ได้ความถูกต้องตรงประเด็นของข้อมูล ตามโลกและทัศนคติของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้โดยมีตัวนักวิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเก็บข้อมูล

ชาย โทธิสิตา (2552, หน้า 263-271) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพว่าประกอบด้วย

1. การสัมภาษณ์คือกระบวนการสร้างข้อมูล ซึ่งในกระบวนการนี้ทั้งผู้สัมภาษณ์ (ผู้วิจัย) และผู้ให้สัมภาษณ์ ต่างมีบทบาทเรียบเรียงข้อมูล โดยฝ่ายที่สองเป็นผู้เล่าประสบการณ์ ความคิด ความรู้ของตนในรูปแบบของข้อความบรรยายตามหัวข้อหรือประเด็นที่ฝ่ายผู้สัมภาษณ์สร้างขึ้นมา เพื่อเป็นหัวข้อสนทนา สำหรับฝ่ายผู้วิจัยดำเนินบทบาทในการฟังและตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์พรรณนาด้วยใจที่จดจ่อ และต้องคอยกระตุ้นและช่วยให้ผู้ให้สัมภาษณ์เรียบเรียงความคิด และความจำเกี่ยวกับเรื่องราวหรือประสบการณ์ของตนที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย มาเป็นข้อมูลที่มีเรื่องราวและความหมาย

2. เน้นการปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม คือประการแรกฝ่ายผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) ในลักษณะที่จะช่วยให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นและเชื่อถือได้มากที่สุด โดยเฉพาะการที่ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามสร้างและรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีที่จะช่วยให้ฝ่ายผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกสบาย มั่นใจ ไร้กังวล และกล้าที่จะเปิดเผยเรื่องราว ตลอดจนความคิดของเขา ส่วนประเด็นของการมีส่วนร่วมคือบรรยากาศการสัมภาษณ์นั้น ทั้งฝ่ายผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ต่างมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการแลกเปลี่ยนคำถามคำตอบซึ่งกันและกันเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างเรื่องราว (ข้อมูล) และความหมายขึ้นมา (Fontana & Frey, 2000) หรือ Active interview (Holstein & Gubrium, 1997) ซึ่งต่างกับการสัมภาษณ์เชิงปริมาณ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ต้องทำการสัมภาษณ์โดยมุ่งรักษาโครงสร้างและมาตรฐานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด จึงมีระดับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ต่ำ

ในการนี้ บทบาทของผู้สัมภาษณ์จึงไม่ใช่การยิงคำถามให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบข้างเดียว แต่อาจมีการกระทำอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กระตือรือร้นที่จะเล่าเรื่องราวของเขาโดยไม่รู้ตัวว่ากำลังถูกคำถามหรือถูกซักไซ้ไล่เลียงหรือรู้สึกเกร็ง อาทิ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการสัมภาษณ์ ตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์พูดอย่างตั้งใจ และจริงใจ ตั้งคำถามที่เข้าใจง่าย เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน และทำให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปอย่างไม่เป็นทางการ การทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกสนุก และกระตือรือร้นที่จะร่วมมือด้วยการเปิดเผย ประสบการณ์และความคิดเห็นของเขา และ แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ให้สัมภาษณ์ ในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

3. การสัมภาษณ์เป็นการกระทำทางสังคม (Social action) กล่าวคือการสัมภาษณ์ที่ทำให้ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ทำการสัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์เป็นแบบไม่เป็นทางการ ให้อำนวยต่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในแบบเดียวกับการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในชีวิตประจำวัน ดังนั้นการสัมภาษณ์ที่ควรจะเป็นจึงควรมีลักษณะเหมือนการสนทนา (Conversation) ในชีวิตประจำวัน ที่ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนทัศนะซึ่งกันและกัน โดยฝ่ายหนึ่งถ่ายทอดเรื่องราว ซึ่งอาจเป็นประสบการณ์และหรือความคิดเห็น อีกฝ่ายตั้งประเด็นหรือคำถามด้วยความอยากรู้ ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย และกระตุ้นซึ่งกันและกัน

4. ผู้สัมภาษณ์เปรียบเหมือนนักเดินทางคือถามคำถามที่เจาะลึกและซอกซอนไปในแง่มุมต่าง ๆ ของประเด็นต่าง ๆ เพื่อค้นหาคำตอบสำหรับสิ่งที่สนใจ

5. การสัมภาษณ์ที่ดีควรดำเนินไปในรูปของการสนทนาที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน ซึ่งผู้สัมภาษณ์มุ่งความสนใจไปที่เรื่องเฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ก็เปิดกว้างรับฟังข้อมูลข่าวสารทุกชนิดที่เกี่ยวข้องเรื่องนั้น ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ แล้วเรียบเรียงใหม่เป็นข้อความเชิงพรรณนาของผู้

สัมภาษณ์เอง เพื่อนำไปผ่านกระบวนการวิเคราะห์ซึ่งความหมายที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ไว้แต่เดิมอาจถูกนักวิจัยตีความเพื่อทำความเข้าใจประเด็นที่มุ่งศึกษาในท้ายที่สุด ทั้งนี้โดยมีรูปแบบการสนทนาแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured conversation) คือ มีการใช้แนวคำถาม ซึ่งจะถูเตรียมไว้ล่วงหน้า แต่ในการสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นได้มาก โดยมีจุดหมายที่การทำความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยนักวิจัยซึ่งเป็นผู้ถามมีอำนาจมากกว่าผู้ตอบในกระบวนการสนทนา แต่นักวิจัยให้ความสำคัญรูปแบบของคำถาม เทคนิคการถาม พลวัตปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ และให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผู้ตอบพูดเป็นพิเศษ โดยผู้สัมภาษณ์ต้องมีการฟังอย่างเข้มข้น คือผู้สัมภาษณ์ต้องฟังผู้ให้สัมภาษณ์ให้คำตอบอย่างตั้งใจ เพื่อจับประเด็นของสิ่งที่ผู้ตอบพูดหรือแสดงออก และกำหนดรับรู้ได้ว่าผู้ตอบพูดถึงสิ่งใดและไม่ได้พูดถึงสิ่งใด ควรจะยังถามอยู่ในเรื่องเดิมหรือว่าควรเคลื่อนไปยังประเด็นถัดไปแล้ว ความรู้ที่ได้จากผู้ตอบเพียงพอหรือยัง ถ้ายังควรถามอะไรอีก นอกจากการจับประเด็นแล้วผู้ถามยังต้องมุ่งเก็บรายละเอียดและลงลึกในประเด็นที่เฉพาะเจาะจง กระตุ้นให้ผู้ตอบขยายความสิ่งที่เขาพูดและหมายถึง ด้วยการให้ตัวอย่างหรืออ้างถึงเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง รอบด้าน สมบูรณ์ในประเด็นที่ต้องการรู้ ข้อมูลในลักษณะดังกล่าว นักมานุษยวิทยาเรียกว่า Thick description หรือข้อมูลเชิงพรรณนาที่ละเอียด สมบูรณ์ ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่ดียิ่งสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

Kvale (1996, pp. 29-37 อ้างถึงใน ชาย โพธิสิทธิ์, 2552, หน้า 271-277) กล่าวถึงหลักการสำคัญพื้นฐานของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ไว้ได้แก่

1. การมุ่งทำความเข้าใจโลกของผู้ตอบในสายตาของเขาและความสัมพันธ์ที่ผู้ตอบมีสิ่งแวดล้อม ในโลกของเขา
2. เน้นการเก็บข้อมูลทั้งในระดับข้อเท็จจริงและความหมายในทัศนะของผู้ตอบ ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จึงต้องสังเกตและพยายาม “อ่านความหมาย” จากคำพูดและกริยาของผู้ตอบด้วย
3. ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงคุณภาพ
4. มุ่งค้นหาข้อมูลเชิงพรรณนา ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้ตอบยังไม่ตีความ (Uninterpreted description) เป็นข้อมูลที่ชัดเจนที่สุดเกี่ยวกับเรื่องราวของผู้ตอบ ซึ่งอาจเป็นประสบการณ์ ความรู้สึก หรือการกระทำ ส่วนการตีความเป็นหน้าที่ของนักวิจัย ดังนั้น คำถามควรจะเป็นคำถามประเภท “อะไร อย่างไร” มากกว่าที่จะเป็นคำถามให้ผู้ตอบวิเคราะห์ถึงสาเหตุและคำอธิบายเชิงเหตุผลของเรื่องนั้น ๆ เอง

5. มุ่งข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับเรื่องที่เฉพาะเจาะจง ข้อมูลและความเห็นที่ได้ก็ต้องเป็น ข้อมูลและความเห็นของผู้ตอบเอง ไม่ใช่ของคนอื่น และไม่ใช่ความเห็นของผู้ตอบว่าคนทั่วไปคิดเห็นอย่างไรในเรื่องนั้น ๆ

6. ถามอย่างเปิดกว้างเสมือนว่าผู้ถามยังไม่รู้อะไรเลย หมายถึง การไม่กำหนดกรอบของ ข้อมูลที่ต้องการไว้ล่วงหน้า ว่าข้อมูลที่จะได้จะต้องเป็นในรูปแบบใดหรือไม่ “ปิดธง” ไว้ล่วงหน้า ว่าคำตอบควรจะเป็นอย่างไร แต่ควรให้โอกาสตัวเองในการสืบค้นหาข้อมูลใหม่ ๆ ทุกอย่างที่จะเป็นไปได้ในเรื่องนั้น ๆ

7. ดำเนินการสัมภาษณ์อย่างมีจุดเน้น มุ่งถามคำถามที่จะสร้างความรู้ในมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับ ประเด็นต่าง ๆ ของหัวเรื่อง (Theme) ที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจนและเปิดกว้าง ไม่หลุดกรอบเรื่องที่กำหนด และไม่ใช่การถามที่ไม่มีจุดหมายและ/หรือถามตามใจผู้ตอบ แต่ก็ไม่ใช่การถามตามกรอบคำถามที่กำหนดไว้แล้วอย่างตายตัวและขาดความยืดหยุ่น

8. ต้องพยายามทำให้คำตอบของผู้ตอบชัดเจน ในบางครั้งคำตอบของผู้ตอบอาจไม่ชัดเจน กำกวม หรือขัดแย้งกันเอง มีความกระจ่างชัดให้เร็ว ทั้งนี้ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้ถามจะต้อง พยายามกำหนดคร่าวๆ ให้เร็วว่าสาเหตุของความไม่ชัดเจนอย่างใดก็ตามของคำตอบนั้นคืออะไร และ พยายามรีบแก้ไขหรือถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้คำตอบที่กระจ่างชัดทันที

9. จับตาดูความเปลี่ยนแปลงของคำตอบ ทิศนคติ หรือความหมายของผู้ให้สัมภาษณ์ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์ อันเกิดจากผู้ให้สัมภาษณ์อาจเกิดการตระหนักรู้หรือเรียนรู้ ในขณะที่สัมภาษณ์ หรือเพราะเหตุอื่น ทั้งนี้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องให้ความสำคัญคำตอบที่ไม่ได้รับ ผลกระทบจากความรู้ใหม่ การเรียนรู้ขณะสัมภาษณ์หรือเหตุอื่นใด เพราะถือเป็นคำตอบที่บริสุทธิ์ และยังไม่ถูกปนเปื้อน

10. ผู้สัมภาษณ์ต้องหาข้อมูลพื้นฐานและเตรียมตัวให้มีความรู้เรื่องที่จะสัมภาษณ์อย่าง พอเพียง ซึ่งจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์เข้าใจคำตอบและจับประเด็นได้เร็ว รู้ว่าข้อมูลที่ได้ลึกซึ้งพอแล้ว หรือไม่สำหรับประเด็นหนึ่ง ๆ และสามารถเห็นประเด็นหรือแง่มุมที่ควรถามหรือซักต่อ เพื่อทราบ รายละเอียดของข้อมูล

11. ผู้สัมภาษณ์จะต้องใส่ใจในพลวัตของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ สัมภาษณ์ตลอดการสัมภาษณ์ และใช้จากปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทั้งในระหว่างการสัมภาษณ์และ การตีความหลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น

12. ทำการสัมภาษณ์ให้ประทับใจผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามทำให้ การสัมภาษณ์เป็นประสบการณ์ที่ดีของผู้ให้สัมภาษณ์ คือให้ความสนใจในชีวิตและการสัมภาษณ์ใน

แง่มุมต่าง ๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี พยายามทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกสนุกในเวลาสัมภาษณ์ เปิดโอกาสให้ข้อมูลที่ตีพิมพ์หรือออกมาในการสัมภาษณ์

### ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพรู้จักกันในหลายมโนทัศน์ อาทิ ผู้ให้ข้อมูล (Informant) ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย (Participant) ผู้ถูกศึกษา (Subject) ผู้กระทำ (Actor) ผู้ตอบคำถาม (Respondent) ผู้ถูกสัมภาษณ์ (Interviewee) หรือผู้ถูกสังเกตหรือถูกศึกษา (Observed) คุณสมบัติของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ดีคือการเป็นแหล่งความรู้ที่ดี (Information-rich cases) คือควรเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ที่ถูกการเลือกโดยเฉพาะเจาะจง เพราะสามารถให้ผู้วิจัยเรียนรู้ได้มากกว่าคนอื่น ๆ (Patton, 1990) ทั้งนี้ Spradley (1979 อ้างถึงใน ชาย โพธิสิตา, 2552, หน้า 277-278) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญอื่น ๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

1. การเป็นคนที่มีเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง จากการถูกหล่อหลอมหรือมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาโดยตรง (Encultured informant) คือการเติบโตมาในวัฒนธรรมที่ผู้ศึกษาต้องการศึกษาในกรณีของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา หรือเป็นผู้ที่โตมากับเรื่องนั้น ๆ หรือเป็นผู้ที่คร่ำหวอดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ มายาวนาน จนมีความรู้ในเรื่องที่ผู้ศึกษาสนใจศึกษาลึกซึ้งเพียงพอ รู้จักเรื่องนั้น ๆ ดีกว่าคนทั่วไป (Key informant)
2. การเป็นคนที่ยังอยู่ในวงการ คือ ไม่ใช่เป็นเพียงผู้มีความรู้จากประสบการณ์ในอดีตเท่านั้น แต่ควรเป็นผู้ที่ยังอยู่ในวัฒนธรรมนั้น หรือยังมีประสบการณ์หรือเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ในขณะที่จะถูกสัมภาษณ์ด้วย
3. ถ้าเลือกได้ไม่ควรเป็นผู้ที่อยู่ในวงการเดียวกับผู้สัมภาษณ์ เพราะถ้าผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์เป็นคนในวงการเดียวกัน อาจทำให้คำถามและประเด็นหลาย ๆ ประเด็นที่สมควรจะถูกถามและพูดถึงถูกมองข้าม เพราะทั้งสองฝ่ายคิดว่าอีกฝ่ายรู้ข้อมูลนั้น ๆ อยู่แล้ว โดยที่ทั้งสองฝ่ายอาจไม่รู้ตัว
4. ต้องเป็นคนที่สามารถให้เวลาสำหรับการสัมภาษณ์อย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพในบางครั้งอาจต้องใช้เวลาและบางครั้งอาจต้องทำการสัมภาษณ์มากกว่าหนึ่งครั้ง เพื่อจะได้ข้อมูลที่เจาะลึก ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้สัมภาษณ์ที่สามารถให้เวลาได้มากพอสมควร
5. ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ควรเป็นนักวิเคราะห์ แต่ควรเป็นนักเล่าที่ดี เพราะข้อมูลที่ต้องการคือข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับเรื่องนั้น ไม่ใช่ข้อมูลที่ถูกผู้ตอบตีความหรือวิเคราะห์มาแล้ว การวิเคราะห์ตีความข้อมูลควรเป็นหน้าที่ของผู้ทำการสัมภาษณ์เท่านั้น

สำหรับ Rubin and Rubin (1995) แนะนำเกณฑ์การเลือกผู้ให้สัมภาษณ์โดยต้องคำนึงใน ประการแรกถึงการมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์สำหรับเลือกตัวอย่างที่ได้วางเอาไว้ในตอนนี้ออกแบบ การวิจัย นอกจากนี้จึงควรพิจารณาคุณสมบัติเพิ่มอีก 3 ประการ ได้แก่ การมีความรู้หรือ ประสบการณ์ ในเรื่องที่ถูกวิจัยมุ่งศึกษา การสมัครใจที่จะสนทนากับผู้วิจัย และในกรณีที่เกี่ยวข้องที่ศึกษา มีความเห็นที่แตกต่างกันมาก ผู้ที่ถูกเลือกเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ควรมาจากกลุ่มคนที่มีความคิด หลากหลายในประเด็นนั้น ๆ พอควร และเมื่อพิจารณาจากคุณสมบัติต่าง ๆ ดังกล่าว การออกแบบ ประชากรตัวอย่างที่เป็นผู้ถูกสัมภาษณ์ของการวิจัยเชิงคุณภาพจึงควรมีความยืดหยุ่น ไม่ควรกำหนด ตายตัวจนเกินไป แต่ควรเปิดกว้างสำหรับการเลือกตัวอย่างตามความจำเป็นเฉพาะหน้า ทั้งนี้โดย ปกติเมื่อเริ่มเก็บข้อมูล นักวิจัยมักรู้สึกว่ประชาชนแทบทุกคนที่มีความเกี่ยวข้องเป็นผู้มีความรู้ พอที่จะทำการสัมภาษณ์ และในความเป็นจริงการสัมภาษณ์ในลักษณะนี้ก็เป็วิธีที่ดียิ่งที่จะทำใ้ นักวิจัยได้รับทราบข้อมูลพื้นฐานจากคนในวงการโดยตรง อย่างไรก็ตามเมื่อการเก็บข้อมูลดำเนินไป พอสมควรแล้ว นักวิจัยจำเป็นต้องสนใจความลึกของข้อมูลมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็ต้องเลือกผู้ให้ สัมภาษณ์ประเภท “ผู้เชี่ยวชาญ” มากขึ้น ซึ่งผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้นอกจากจะให้ข้อมูลในเชิงลึกแล้ว ยัง ช่วยยืนยันได้ด้วยว่าสิ่งที่ได้รู้มานั้นถูกต้องครอบคลุมเพียงพอหรือยัง นอกจากนี้ การพบปะพูดคุย กับคนจำนวนมาก โดยเฉพาะคนที่เป็นกุญแจนำไปสู่ผู้ให้สัมภาษณ์ อาทิ ผู้สูงอายุในชุมชน แม่ค้าใน ตลาด ครู ผู้บริหารชุมชน เป็นต้น ในช่วงแรก ๆ ของการวิจัย ยังจะช่วยใ้ผู้วิจัยสามารถรวบรวม ข้อมูลจำเป็นที่จะช่วยการตัดสินใจหาคนที่มีความสมบัติเหมาะแก่การสัมภาษณ์ต่อไป อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบชาติพันธุ์วรรณา สิ่งที่ผู้วิจัย ต้องระมัดระวังเป็นอย่างมากคือการถูกมองจากชุมชนที่ทำการศึกษาว่ นักวิจัยเป็นพวกเดียวกับกลุ่ม ใดกลุ่มหนึ่งในชุมชน ดังนั้น นักวิจัยจึงต้องไวต่อสถานการณ์และการเมืองภายในชุมชน และใน การเลือกตัวอย่าง โดยเฉพาะในเรื่องที่มีกลุ่มที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย จึงควรเลือกตัวอย่างจากหลายกลุ่ม เพื่อให้ได้ทัศนะหลายด้าน และหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว (ชาย โปธิสิตา, 2552, หน้า 280)

#### แนวคำถามสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวคำถามคือรายการหัวข้อและคำถามที่นักวิจัยสร้างขึ้นและจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็น แนวทางในการสัมภาษณ์ เพื่อบอกทิศทางกรสัมภาษณ์และระบุประเด็นที่ต้องถามเพื่อใ้บรรลุ เป้าหมายการสัมภาษณ์คือข้อมูลที่ดีที่สุด โดยผู้สัมภาษณ์อาจไม่ถามคำถามทุกข้อที่ปรากฏในแนว คำถามก็ได้เมื่อมองว่บางคำถามไม่เหมาะกับผู้ให้สัมภาษณ์ อาจถามบางคำถามก่อนหลังจากที่ระบุ ไว้ในแนวคำถามและอาจสร้างประเด็นคำถามไม่ในระหว่างสัมภาษณ์เมื่อเห็นว่าจำเป็นก็ได้ ทั้งนี้ แนวคำถามของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพต้องมีโครงสร้างที่ไม่เคร่งครัด สามารถยืดหยุ่น ได้มาก และเป็นคำถามปลายเปิด ไม่ได้เป็คำถามที่มีการเตรียมคำตอบไว้ล่วงหน้าเพื่อใ้ผู้ตอบเลือก



สำหรับแนวทางในการเตรียมแนวคำถามนั้น ชาย โปธิสิตา (2552, หน้า 280-283) ได้ให้คำแนะนำว่าผู้วิจัยต้องพยายามหาคำตอบพื้นฐานของหัวข้อที่ต้องการถามก่อน อย่างน้อยในประเด็นหลัก ๆ คือ 1) ทำความเข้าใจให้ชัดว่าประเด็นสำคัญที่จะทำการสัมภาษณ์คืออะไร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคำถาม วัตถุประสงค์ และแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย ทั้งนี้ต้องระบุให้ได้ว่าสิ่งที่ต้องการรู้คือมโนทัศน์สำคัญอะไรบ้าง มโนทัศน์เหล่านี้จะถูกนำมากำหนดเป็นหัวข้อในแนวคำถาม ซึ่งจะถูกละเลยโดยการกำหนดเป็นข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ในลำดับต่อมา นอกจากนี้ ต้องระบุได้ว่าจุดเน้นของการสัมภาษณ์อยู่ตรงไหน อะไรเป็นสาระสำคัญของแต่ละหัวข้อและทุกหัวข้อนั้นมีความสัมพันธ์เชิงตรรกะอย่างไร 2) สำหรับทุกข้อคำถามและหัวข้อ ต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าเพราะเหตุใดจึงควรถามเรื่องนั้น ความรู้ที่ได้จากการถามเรื่องนั้นจะเป็นประโยชน์ในการตอบคำถามการวิจัยอย่างไร จะช่วยให้เข้าใจประเด็นที่ทำการวิจัยอย่างไร และ 3) ต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบใด (การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม การสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่ม) จึงจะเหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ กลุ่มเป้าหมายของการเก็บข้อมูล และความสามารถของผู้วิจัยในการใช้วิธีการสัมภาษณ์นั้น ๆ

นอกจากนั้นยังต้องกำหนดรูปแบบของการสัมภาษณ์ในประเด็นสำคัญ (ชาย โปธิสิตา 2552, หน้า 283-288) ดังนี้

1. โครงสร้าง ว่าจะเป็นแบบมีโครงสร้างเคร่งครัด โดยถามคำถามตามลำดับที่เตรียมไว้ในแนวคำถาม หรือจะเป็นรูปแบบไม่เคร่งครัดเรื่องโครงสร้าง โดยจะยึดเพียงหัวข้อเป็นหลัก ส่วนข้อคำถามเปิดกว้างไว้ไม่มีการเตรียมแนวคำถามล่วงหน้า หรือจะเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้แนวคำถามเป็นหลัก แต่ก็เปิดกว้างสำหรับประเด็นที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสนทนา

2. การเปิดเผยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ว่าจะเปิดเผยวัตถุประสงค์ให้ผู้ตอบรู้ตั้งแต่เริ่มต้นการสัมภาษณ์ เพื่อจะได้ตอบคำถามตรงไปประเด็นหลักที่ต้องการรู้โดยเร็ว หรือว่าจะเลือกระบุวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้รู้เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นลง เพื่อไม่ให้ผู้ตอบพอจะคาดเดาได้ว่าลักษณะของข้อมูลที่ต้องการเป็นแบบใด

3. ความรู้ที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ ควรเน้นการแสวงหาความรู้ใหม่เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือการทดสอบสมมติฐาน

4. ลักษณะข้อมูลที่ต้องการว่าเป็นแบบพรรณนา หรือข้อมูลที่ผู้ตอบวิเคราะห์หรือตีความประเด็นที่สัมภาษณ์จากความคิดเขามาแล้ว

5. เป้าหมายการสัมภาษณ์มุ่งสืบหาข้อมูลเชิงวิชาการ เน้นที่หลักเหตุผลและการวิเคราะห์ร่วมกันของผู้ถามและผู้ตอบระหว่างการสัมภาษณ์หรือจะมุ่งหาข้อมูลที่ผู้ตอบแสดงความรู้สึก และอารมณ์ต่อเรื่องอันเป็นหัวข้อสัมภาษณ์เป็นหลัก

ทั้งนี้ในการสร้างแนวคำถาม นักวิจัยควรกำหนดหัวข้อย่อยที่มีความเกี่ยวข้องกันขึ้นมาจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีที่มาจากและดังนั้นจึงต้องสะท้อนคำถามการวิจัยและ/หรือจากกรอบแนวคิดการวิจัย หัวข้อย่อยเหล่านี้เมื่อนำมาเชื่อมโยงกันจะได้เค้าโครงของการสัมภาษณ์ที่บอกเรื่องราวได้สมบูรณ์ในตัวเอง ทั้งนี้โดยทั่วไปสำหรับการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างผู้วิจัยมักสร้างคำถามเป็นแบบปลายเปิด แต่ละคำถามตามมาด้วยประเด็นที่ควรถามต่อเพื่อเก็บข้อมูลทั้งทางกว้างและทางลึก ทั้งนี้การทำแนวคำถามผู้วิจัยควรคำนึงถึงความรู้ที่จะได้ว่าตรงกับประเด็นที่ต้องการในการวิจัยหรือไม่เพียงใด ข้อมูลที่ได้จากแต่ละคำถามจะมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือไม่เพียงใด

ทั้งนี้วิธีการที่สามารถตรวจสอบความเชื่อมโยงสอดคล้องของคำถามในแนวคำถามกับคำถามในการวิจัย นักวิจัยสามารถทำตารางง่าย ๆ ประกอบด้วย 2 ช่อง ใส่คำถามการวิจัยไว้ช่องด้านซ้าย และใส่คำถามสำหรับแนวคำถามไว้ในช่องด้านขวา ทั้งนี้ คำถามการวิจัยหนึ่ง ๆ อาจแตกออกเป็นคำถามสำหรับแนวคำถามได้มากกว่า 1 ข้อ นอกจากนั้นคำถามในแนวคำถามควรสั้น กระชับ ดังนั้นสิ่งที่รวมอยู่ในแนวคำถามควรต้องผ่านการกลั่นกรองมาแล้วอย่างดี แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เรื่องหนึ่ง ๆ ควรประกอบด้วยหัวข้อไม่เกิน 3-4 หัวข้อ และแต่ละหัวข้อควรมีข้อคำถามประมาณ 5-6 คำถาม ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์จริงอาจมีคำถามที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าเพิ่มเติมมาอีก ดังนั้น แนวคำถามที่เตรียมมาจึงไม่ควรมีข้อคำถามมากเกินไป ซึ่งอาจทำให้การสัมภาษณ์ใช้เวลานาน ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกเบื่อและสะท้อนความไม่เตรียมพร้อมก่อนเก็บข้อมูลของผู้วิจัย แนวคำถามที่ทำเสร็จแล้ว ควรทดสอบและแก้ไขปรับปรุงจนพอใจก่อน จึงจะนำไปสัมภาษณ์ ทั้งนี้ในการทดสอบ ควรเลือกผู้ให้สัมภาษณ์และสถานที่สัมภาษณ์คล้ายกับที่กำหนดจะสัมภาษณ์จริง (ชาย โปธิสิตา, 2552, หน้า 286-287)

#### การบันทึกการสัมภาษณ์

นักวิจัยสามารถบันทึกข้อมูลทั้งโดยการจดลงในสมุดและด้วยอุปกรณ์บันทึกเสียง ในการบันทึกข้อมูลผู้วิจัยต้องคำนึงจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์และแผนของการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะตามมา โดยเฉพาะในประเด็นว่าต้องการข้อมูลที่มีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ แม้ในปัจจุบันจะสามารถบันทึกการสัมภาษณ์ลงในอุปกรณ์บันทึกเสียง แต่การจดบันทึกในสมุดไปด้วยก็เป็นแนวทางทำงานที่ดี เพราะจะเอื้อให้ผู้สัมภาษณ์คิดตามและสามารถจับประเด็นสำคัญจากคำตอบไปพร้อมกันด้วย นอกจากนี้ยังสามารถประกันความปลอดภัยได้ในระดับหนึ่งสำหรับกรณีที่เครื่องบันทึกเกิดทำงานขัดข้องประการใด และในการสัมภาษณ์บางกรณี ผู้วิจัยอาจไม่สามารถบันทึกเสียงโดยเครื่องบันทึก อาทิในที่ที่มีเสียงรบกวนมาก หรือในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่อนุญาต การมีสมุดบันทึกเตรียมไปจดด้วยก็เป็นสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตามวิธีที่ดีข้อจำกัดของการใช้วิธีการจดบันทึกลงในสมุดก็มี

ประการสำคัญคือการใช้ผู้สัมภาษณ์ต้องพึงระวังกับการจดบันทึกจนอาจทำให้สื่อสารกับผู้ให้ข้อมูลได้ไม่ดีเท่าที่ควร

### คุณลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่ดี

Kvale (1996, pp. 144-146) ได้สรุปคุณลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่ดีไว้ดังนี้

1. คำตอบและข้อมูลที่ได้ควรเป็นสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์พูดอย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่มีการกระตุ้นมาก ข้อมูลมีลักษณะหลากหลาย เจาะจง ตรงประเด็น และมีรายละเอียดพอเพียง
2. ควรมีลักษณะที่ผู้ถามถามคำถามสั้นกระชับ ได้ใจความ สามารถถามอย่างต่อเนื่องในการสัมภาษณ์ โดยคำตอบที่ต้องการจะมีลักษณะเป็นคำตอบที่ยาว หลากหลาย เป็นการพรรณนาให้รายละเอียดและอธิบายประเด็นต่าง ๆ ดังนั้น คำถามที่ต้องการคำตอบสั้น ๆ ว่าใช่หรือไม่ใช่ไม่ใช่แนวคำถามที่ดีสำหรับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ
3. ติดตามประเด็น ทั้งนี้เพราะในการเริ่มสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น ผู้ให้สัมภาษณ์มักจะให้คำตอบที่เป็นใจความสำคัญของเรื่องแต่ยังละรายละเอียดต่าง ๆ ไว้ ซึ่งคำตอบในลักษณะดังกล่าวยังไม่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ต้องการข้อมูลที่มีทั้งรายละเอียด ความหมายและบริบท ดังนั้นผู้สัมภาษณ์จึงต้องมีการตั้งคำถามติดตามประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ และประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนด้วย
4. ดีความ ในระหว่างการสัมภาษณ์ นักวิจัยต้องสามารถตีความเพื่อเข้าใจความหมายในคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์
5. ตลอดจนการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ต้องตรวจสอบความเข้าใจของตนต่อคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งการตรวจสอบดังกล่าวจะสะท้อนในคำถามแบบต่าง ๆ ในการสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันความสอดคล้องกันของการตีความและความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์กับความหมายแท้จริงของผู้ตอบสัมภาษณ์

6. ต้องมีความสมบูรณ์ในตัวเอง คือข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ แบบที่คำบรรยายหรืออธิบายอื่น ๆ แทบไม่มีความจำเป็นอีก

การวิจัยเชิงคุณภาพอาจเป็นเครื่องมือที่ดีในการวิจัยด้านการสื่อสาร หากนักวิจัยยอมรับในข้อจำกัดดังกล่าว เพราะบ่อยครั้งที่มีการนำผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างเล็ก ๆ ไปใช้ราวกับเป็นตัวแทนของประชากร ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในระยะยาว เพราะมีโอกาสสูงที่จะตัดสินใจผิดพลาด ถ้าใช้ตัวอย่างขนาดเล็กเป็นฐาน อย่างไรก็ตาม การวิจัยเชิงคุณภาพก็มีข้อจำกัด ประการแรกขนาดตัวอย่างโดยทั่วไปมักจะเล็ก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่สามารถสรุปข้อมูลไปกว้างกว่ากลุ่มตัวอย่างได้ ด้วยเหตุนี้จึงมักจะนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในขั้นตอนแรกของโครงการเพื่อสำรวจข้อมูลต่อไปแทนที่จะนำมาใช้ในช่วงท้าย ทั้งนี้ข้อมูลที่รวบรวมจากวิธีการคุณภาพจะนำไปใช้ในการเตรียมการ

วิเคราะห์เชิงปริมาณ ถึงแม้ว่าข้อมูลเชิงคุณภาพอาจจะครอบคลุมข้อมูลทั้งหมดที่ต้องการในการศึกษาครั้งนั้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุพรรณิ สมานญาติ (2540) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ พบว่า โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ในจังหวัดชัยภูมิ มีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกันมากในทุกระดับของวัฒนธรรม กล่าวคือ มีสิ่งประดิษฐ์และพฤติกรรมที่แสดงออกมีค่านิยม และมีคติฐานคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนทั้งสองมีขนาด มีโครงสร้างองค์การที่เป็นแบบระบบราชการเหมือนกัน เป้าหมายวัตถุประสงค์ และหลักสูตรก็กำหนดตามเอกสารราชการของกรมสามัญศึกษา รวมทั้งการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสองขนาดต่างมีระบบบริหารแบบราชการเช่นเดียวกัน

ครุณี วัฒนฐานะ (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จัดอยู่ในระดับการแสดงผลออกมาหรือแข็งแกร่งมาก วัฒนธรรมองค์กรเมื่อจำแนกตามประเภทของงานที่ปฏิบัติ และตามสถานที่ตั้งในเขตและนอกเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกเฉียง

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรม โรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 36 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และครูเป็นผู้ให้ข้อมูลเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่สร้างจากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนของ Patterson และคณะ และการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ตามมาตรฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยใน 3 อันดับแรก คือ การยอมรับ การมอบอำนาจ ความไว้วางใจ

กนกวรรณ เพ็ญวรรณ (2549) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ เนื่องจากเทศบาลตำบลมีการบริหารงานโดยมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง เป็นกันเอง สะดวก รวดเร็ว โดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้วยการฝึกอบรม การทำงาน การนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริการ

นภัตสร โอสถานนท์ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวการพัฒนา วัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่เป็นอยู่ของ วัฒนธรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก และควรมีการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกร่วมกัน ด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรี และด้านความหลากหลาย โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ด้านความรู้สึกร่วมกัน โรงเรียนควรปลูกจิตสำนึกให้เกิดความรู้สึกร่วมกันของทุกคน ด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรี โรงเรียนควรกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายและหน้าที่ มีการประเมินตามมาตรฐานเดียวกัน ด้านความหลากหลาย โรงเรียนควรมีการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคนถนัดและยอมรับความแตกต่างของบุคคลในการใช้สื่อการเรียนการสอนที่ต่างกัน หรือวิธีการสอนที่ต่างกัน

มานพ โคตรโสภ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนแพศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลจากการสังเกตและศึกษาเอกสารบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School base managements) วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนชุมชนแพศึกษาที่เป็นแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นผลสะท้อนจากพฤติกรรม และการประพฤติปฏิบัติของบุคคล กลุ่มบุคคลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีองค์ประกอบที่เป็นจุดเด่น และสำคัญซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนการยอมรับนับถือ การร่วมคิดร่วมทำ และคุณภาพ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในโรงเรียน และส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในการจัดการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ผลการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพและการจัดสนทนา กลุ่ม พบว่าผู้บริหารมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บริหารงานแบบกระจายอำนาจและแบบมีส่วนร่วม บริหารจัดการโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน เป็นผู้นำทางวิชาการ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์โดยเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน รวมถึงเปิดโอกาสให้ชุมชน องค์กรของส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียนได้สนับสนุนการดำเนินงานของทาง

โรงเรียน ส่งเสริมให้คณะครูได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของครูในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรส่งเสริมผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมที่ถนัด และมุ่งเน้นสู่ ความเป็นเลิศด้านวิชาการ มีการปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็น คนดี เก่งและมีความสุข นำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน นำข้อมูลผล การประเมินจาก สมศ. มาใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

นภัตสร โอสถานนท์ (2549) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและแนวการพัฒนาวัฒนธรรม โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพที่ เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็นของวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา และ แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียน กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรโรงเรียน สาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 128 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบวัดวัฒนธรรมโรงเรียนของแพตเตอร์สัน (Patterson, Purkey & Parker, 1986) และใช้วิธี สัมภาษณ์รายบุคคลเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียน จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 3 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ ความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็นของวัฒนธรรมโรงเรียนโดยใช้วิธีการ Effect size ผลการสัมภาษณ์ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสร้างเป็นข้อสรุปเชิงบรรยาย ผลการวิจัย พบว่า สภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก และควรมีการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึก เป็นกลุ่ม ด้าน ความมีเกียรติศักดิ์ศรี และด้านความหลากหลาย โดยมีแนวทางพัฒนา ดังนี้ ด้านความรู้สึกเป็นกลุ่ม โรงเรียนควรปลูกจิตสำนึกให้เกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของทุกคน โดยให้มีการทำกิจกรรม ร่วมกัน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมเพื่อให้บุคลากรเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับมี ความรับผิดชอบ มีการช่วยเหลือและร่วมกันพัฒนาโรงเรียน และที่สำคัญโรงเรียนต้องมีนโยบายที่ ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบาย และหน้าที่ ด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรี โรงเรียนควร กำหนดให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายและหน้าที่ มีการประเมินตามมาตรฐานเดียวกัน ปฏิบัติตาม มาตรฐานที่วางไว้ มีการวัดผล มีผลงานที่สามารถประเมินได้ ยอมรับและเชื่อถือในผลงาน ให้ ความสำคัญซึ่งกันและกัน และแสดงออกถึงการรับรู้ในคุณค่าของบุคคล ด้านความหลากหลาย โรงเรียนควรมีการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตามที่แต่ละคนถนัด ฝ่ายบริหาร ต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายสร้างสิ่งที่มีคุณค่าหลากหลาย มีการให้ผลตอบแทนหลาย ลักษณะ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และยอมรับความแตกต่างของบุคคล

รัตน์ บัณฑิต (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางวัฒนธรรม โรงเรียน กับการพัฒนาองค์การของแห่งการเรีนรู้ พบว่า 1) ระดับการปฏิบัติของปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียน กับการพัฒนาองค์การของแห่งการเรีนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพิษณุโลก การปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดย ปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีการปฏิบัติอยู่ในลำดับแรก ได้แก่ ความเอื้ออาทรและการพัฒนา องค์การของแห่งการเรีนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการพัฒนาองค์การของแห่งการเรีนรู้ใน ลำดับแรก ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางวัฒนธรรม โรงเรียนกับ การพัฒนาองค์การของแห่งการเรีนรู้มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ ปัจจัยทางวัฒนธรรม โรงเรียนด้าน ความเอื้ออาทรกับการพัฒนาองค์การของแห่งการเรีนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Cameron and Ettington (1988) ได้ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การใน องค์การทั่วไป พบว่า มีการโยงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การกับความมี ประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ดังกล่าว คือ ความเข้มแข็งของวัฒนธรรม (Cultural strength) และ ความสอดคล้องกับวัฒนธรรม (Cultural congruence) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของ องค์การในเมื่อความเข้มแข็งของวัฒนธรรม (Cultural congruence) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ ประสิทธิภาพขององค์การ ในเมื่อความเข้มแข็งของวัฒนธรรม (Cultural strength) หมายถึง การมี พลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกัน (Conformity) และ ความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural congruence) หมายถึง ความสอดคล้องเข้ากันได้และ ความมีลักษณะเหมือน ๆ กัน ขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม ทั้งสองได้เสนอผลการวิจัยที่ได้จาก การศึกษาวรรณกรรม ได้จำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 แบบ คือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hicrarchy) แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งในแต่ละ แบบนี้จะมีแบบของผู้นำ (Leader style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์การ (Bonding) และลักษณะ สำคัญของกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic emphasis) แตกต่างกันไป โดยมีงานวิจัยยืนยัน ความสอดคล้องกันของลักษณะต่าง ๆ ที่อยู่ในวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบคาเมรอน และผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดสถานการณ์การให้รางวัลภายใน ซึ่งจะพัฒนาให้เกิดความผูกพันต่อ องค์การด้านความรู้สัก

Owens and Steinhof (1988) ได้ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะวัฒนธรรมขององค์การใน การจัดการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบวัฒนธรรมของแต่ละ โรงเรียนขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) สถานภาพทางครอบครัวของนักเรียน 2) เครื่องอำนาจ

ความแตกต่าง ๆ 3) การแสดงออกของนักเรียน 4) การเชื่อมั่น และ โครงสร้างทางปัจจัยของ วัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนหลาย ประการ ได้แก่ งานการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานประเมินผลการสอน และงานพัฒนา ความร่วมมือกันในการทำงานเป็นหมู่คณะของบุคลากรในโรงเรียน

Feirson (1992) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างประวัติโรงเรียน พบว่า การรักษาวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกันซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 7 ประการที่ควรคำนึงกัน ได้แก่ การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนการมอบอำนาจที่ชัดเจน การลงโทษอย่างยุติธรรม ประเพณีของโรงเรียนที่ยึดถือ ความรู้ลึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

Garrity (1995) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรกับรูปแบบความคิด ในการที่จะยอมรับเทคนิคการฝึกอบรม ในหน่วยงานธุรกิจและอุตสาหกรรมมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวิธีการฝึกอบรมรายละเอียดของ จุดมุ่งหมายนี้คือ สร้างคำอธิบายทางทฤษฎีเป็นกระบวนการ โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์กรด้าน ต่าง ๆ ที่ผลกระทบต่อกระบวนการฝึกอบรม และเทคโนโลยีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อความคิดในการที่จะยอมรับเทคนิคการฝึกอบรมอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ 2) ค่านิยมการดำเนินชีวิตอายุและประสบการณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่มี ผลกระทบต่อการยอมรับเทคโนโลยี

Olivier (2001 อ้างถึงใน เฉลียว ภากะสัย, 2550) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครู ของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกัน ความเชื่อในการให้ครูได้ตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือตัว แปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียนและประสิทธิผลสูงสุดโรงเรียนคือตัวแปรที่มี อำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียนซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่ นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจของสังคมของผู้เรียน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า สภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรม การแสดงออกต่าง ๆ ของคนในองค์กรมีลักษณะคล้าย ๆ กัน โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม โรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ถึงระดับมาก มีแนวทางพัฒนาที่เน้นการมีส่วนร่วม ใน การพัฒนาโรงเรียน โดยกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบาย และหน้าที่ มีการประเมินตามมาตรฐานเดียวกัน และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนกับการพัฒนาองค์กรของแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทิศทาง เดียวกัน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของครู จะส่งผลต่อประสิทธิผลสูงสุดของ



โรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ  
ประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้รูปแบบวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบส่วน  
ใหญ่ของโรงเรียน เช่น สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ลักษณะส่วนบุคคลโดยส่วนใหญ่ของ  
ผู้ปกครอง การปลูกฝังนิสัยให้กับนักเรียน เป็นต้น

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษา ปัญหา และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอนดังนี้

1. การเลือกพื้นที่ที่ศึกษา
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. การสรุปผลและจัดทำรายงานการวิจัย

#### การเลือกพื้นที่ที่ศึกษา

การเลือกพื้นที่ที่ศึกษา การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษา ปัญหา และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เนื่องจากพบว่าวัฒนธรรมองค์การของ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ไม่ค่อยมีความสามัคคี การร่วมมือกันทำงานค่อนข้างน้อย อาจเนื่องมาจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง ทำให้วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไป ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร

#### ผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 17 คน แยกรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 1 คน
2. ครูผู้สอนโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 10 คน

3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 2 คน

4. ผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 2 คน

5. ศิษย์เก่าโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 2 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยผู้วิจัยเตรียมคำถามไว้เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย โดยผู้วิจัยใช้วิธีผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ กับการสัมภาษณ์แบบตั้งคำถามไว้ล่วงหน้า โดยนำจุดแข็งของทั้ง 2 แบบ มาใช้ประโยชน์ กล่าวคือ การสัมภาษณ์แบบการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ จะสะท้อนข้อมูลปัญหา และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยใช้การเก็บข้อมูลครอบคลุมขอบข่ายวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ทั้ง 10 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความเชื่อถือไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคคล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วทำการสรุปข้อมูล ปัญหาและแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 10 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 2 คน และศิษย์เก่า จำนวน 2 คน มีลักษณะคำถามครอบคลุมแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ ของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51) ได้แก่ 1) วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความเชื่อถือไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคคล

## 1.1 วิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์

1.1.1 ประเด็นคำถามทุกคำถามต้องสัมพันธ์กับปัญหา และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ ของโรงเรียน และเป็นคำถามที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

1.1.2 คำถามต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ

1.1.3 คำถามนั้นผู้ตอบคำถามต้องรู้จริงและตอบได้ รวมทั้งต้องไม่เป็นคำถามนำ และแนะนำตอบ

## 2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

2.1 ผู้วิจัยนำประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ ตรวจสอบและพิจารณา จากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงตามข้อแนะนำแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสัมภาษณ์

2.1.1 ผศ.ดร.เจริญวิษญ์ สมพงษ์ธรรม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศูนย์นวัตกรรม
	การบริหารและผู้นำทางการศึกษา
2.1.2 นายจำโนทย์ ปลั่งอุดม	ผู้อำนวยการ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”
2.1.3 นางปรารมณี บุญถนอม	ครู คศ.2 วิทยฐานะชำนาญการ
	โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”

2.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยได้ทำการแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปใช้สัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมาย

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือนเมษายน-มิถุนายน เป็นเวลา 3 เดือน โดยการสัมภาษณ์ ปัญหา และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จาก ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 10 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 2 คน และศิษย์เก่า จำนวน 2 คน รวมทั้งหมดจำนวน 17 คน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์ และตีความข้อมูลที่ได้ตลอดเวลา ขณะปฏิบัติภาคสนาม มีการตรวจสอบความถูกต้องของการสัมภาษณ์ โดยเมื่อสัมภาษณ์เสร็จแล้วแต่ละประเด็นคำถามผู้วิจัย

จะอ่านคำสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้ โดยการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน โดยใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological triangulation) คือ 1) ต้องเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกัน 2) การสัมภาษณ์ และ 3) ตรวจสอบผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และศิษย์เก่า ของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ หากการวิเคราะห์แบบสามเส้าเกิดปัญหาว่าข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกัน ควรมีการอภิปรายกลุ่มของผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ว่า ข้อมูลหลักฐานใดน่าเชื่อถือที่สุด ทั้งนี้การตัดสินใจตั้งอยู่บนข้อมูลหลักฐานและเหตุผลที่นำมาอ้างอิงเป็นสำคัญ และควรมหาข้อมูลเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์พร้อมกันนั้น ทำการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์สร้างข้อสรุปโดยวิธีอุปนัยเป็นสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่าการดำเนินการ 3 ประการ คือ การจัดประเภทข้อมูล (Category) การตีความ (Interpretation) และการสรุปความ (Summary) ซึ่งสามารถนำสรุปเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัยได้

### การสรุปผลและการจัดทำรายงานการวิจัย

การเขียนและเสนอข้อมูลในรายงานนี้ใช้วิธีเขียนพรรณนาวิเคราะห์เป็นหลัก โดยเมื่อเขียนจบ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านทบทวนแสดงความคิดเห็นร่วมกันและการตีความหมายจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยว่าเที่ยงตรงตามที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 แล้วจึงแก้ไขข้อมูลนำเอาข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และสรุปผล แล้วจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ใน 10 ด้าน ตามแนวคิดของ แพทเตอร์สัน (Patterson, Purkey & Parker, 1986, pp. 50-51 อ้างถึงใน มานพ โคตรโสภณ, 2553) ได้แก่ วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความเชื่อถือไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับนับถือ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต และความหลากหลายของบุคคล จากการศึกษาปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และศิษย์เก่า

### ปัญหาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 10 คน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และศิษย์เก่า จำนวนตำแหน่งละ 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน เกี่ยวกับปัญหาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ทั้ง 10 ด้าน ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

#### 1. ด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน

ด้านวัฒนธรรม หรือเป้าหมายของโรงเรียน ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

1.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับการบริหารงานกับสภาพปัญหา ของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า การกำหนดวัฒนธรรมและเป้าหมายของโรงเรียนสูงกว่าที่ปฏิบัติจริง ซึ่งไม่สอดคล้องกับโรงเรียน และชุมชน โรงเรียน ขาดการติดต่อกับชุมชน ทำให้ผลลัพธ์ของผู้เรียนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือเป้าหมายที่ตั้ง อีกทั้งโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” มีการหมุนเวียนของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนข้างบ่อย ผู้บริหารมาดำรงตำแหน่งไม่เกิน 2 ปี ก็เกษียณอายุราชการหรือย้ายไปดำรงตำแหน่งยังสถานศึกษาอื่น นโยบายและระบบการบริการ ก็จะเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่มารับตำแหน่ง ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ผู้บริหาร ไม่มีแรง

ขับเคลื่อนในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับครู” และศิษย์เก่า ให้คำสัมภาษณ์ที่ว่า “กฎระเบียบแบบแผนไม่คงที่ ปรับเปลี่ยนไปตามผู้บริหารสถานศึกษาที่หมุนเวียนกันขึ้นมารับตำแหน่ง” ซึ่งสอดคล้องกับการให้คำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ว่า “บางครั้งโรงเรียนปรับเปลี่ยน แก้ไขข้อกำหนดหรือวัตถุประสงค์ก่อน จึงค่อยรายงานให้ทางคณะกรรมการสถานศึกษาทราบภายหลัง ซึ่งทำให้ไม่สามารถทราบข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงตามจริงได้ทั้งหมด” และบางส่วนเกิดจากการกำหนดเป้าหมายสูงเกินไปซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครองนักเรียนที่ว่า “การกำหนดวัตถุประสงค์ และการตั้งเป้าหมายสูงเกินไป” จากข้อมูลข้างต้นพบว่า โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ขาดการให้ข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์กับชุมชนที่ต่อเนื่อง บางครั้งปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เป้าหมายใหม่ รวมถึงในโรงเรียนมีผลผลิตของผู้เรียนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการกำหนดวัฒนธรรมและเป้าหมายของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สูงกว่าที่ปฏิบัติได้จริง จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า การกำหนดระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบัน ไม่คงที่ ผู้บริหารยังไม่มีแรงขับเคลื่อนในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับครู เมื่อปรับเปลี่ยนไปตามผู้บริหารสถานศึกษาที่หมุนเวียนกันขึ้นมารับตำแหน่ง ความเข้มงวดของระเบียบกลางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไม่นำไปใช้ตามเกณฑ์ ครูขาดความร่วมมือกันทำงาน ไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ และการตั้งเป้าหมายสูงเกินไป บางครั้งจึงทำให้โรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “การตั้งวัตถุประสงค์เกินบริบทของโรงเรียนและชุมชน ทั้งนี้เกิดจากโรงเรียนขาดการติดต่อกับชุมชนและศิษย์เก่า” ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของศิษย์เก่าที่ว่า “วัตถุประสงค์เกินบริบทของโรงเรียน” และยังสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของผู้ปกครองนักเรียน ที่ว่า “การตั้งวัตถุประสงค์เกินบริบทของโรงเรียน โรงเรียนยังไม่สามารถทำได้ตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้” ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากผู้บริหารยังไม่มีแรงขับเคลื่อนในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับครู เมื่อปรับเปลี่ยนไปตามผู้บริหารสถานศึกษาที่หมุนเวียนกันขึ้นมารับตำแหน่ง ความเข้มงวดของระเบียบกลางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไม่นำไปใช้ตามเกณฑ์ ครูขาดความร่วมมือกันทำงาน ไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ และการตั้งเป้าหมายสูงเกินไป บางครั้งจึงทำให้โรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ความไม่พร้อมทางด้านประชาสัมพันธ์ จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า การประชาสัมพันธ์ ขาดการอำนวยความสะดวกจากชุมชน ทั้งนี้เกิดจากโรงเรียนขาดการติดต่อกับชุมชน ทำให้ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือกับโรงเรียน และผู้ปกครองได้รับทราบข่าวสารไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนกับความเป็นจริง ในส่วนการดำเนินงาน และยังขาด

การกลั่นกรองข้อมูลให้ดีขึ้นตั้งวัตถุประสงค์ให้สามารถปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับภาวะในปัจจุบัน ดังคำสัมภาษณ์ ของครูผู้สอนที่ว่า “ปัญหาความไม่พร้อมของระบบเทคโนโลยี” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่าที่ว่า “ขาดความต่อเนื่องในการประชาสัมพันธ์ให้กับชุมชน ทำให้ศิษย์เก่าและผู้ปกครองไม่สามารถรับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึง” ทั้งนี้ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงจึงส่งผลทำให้ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ ผู้ปกครองนักเรียน ที่ว่า “ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร” ทั้งนี้จึงทำให้ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ขาดการอำนวยความสะดวกจากชุมชน ซึ่งเกิดจากโรงเรียนขาดการติดต่อกับชุมชน ขาดความต่อเนื่องในการประชาสัมพันธ์ให้กับชุมชน และผู้ปกครองรับทราบข่าวสารไม่ทั่วถึง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนกับความเป็นจริงในส่วนการดำเนินงาน ปัญหาในการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ครูขาดความร่วมมือกันทำงาน ความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดจากการไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของกันและกัน” และอีกเหตุผลหนึ่ง ดังคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “ครูในโรงเรียนให้ความสำคัญกับการสอนเท่านั้น และไม่ให้ความร่วมมือกับงานอื่นจะทำตามที่โรงเรียนประกาศเท่านั้น” ทั้งนี้การมองเห็นคุณค่าที่ต่างกันจึงเกิดขึ้นจากความแตกต่างของบุคคล เช่น ปัจจัยพื้นฐานของครอบครัว รวมถึงฐานะการดำรงชีพของผู้ปกครองที่แตกต่างกัน ความเห็นของครูผู้สอนที่ไม่เหมือนกัน รวมถึงปัญหาความไม่พร้อมของระบบเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกข้อได้

1.4 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับการประเมินผลร่วมกัน จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า การส่งข้อมูลล่าช้า ทำให้ไม่สามารถประเมินภาพรวมได้ ขาดความสนใจในการดำเนินการประเมินผล ส่วนหนึ่งเกิดจากครูไม่ให้ความร่วมมือต่อการประเมินร่วมกัน ดังคำสัมภาษณ์ ของครูผู้สอนที่ว่า “ครูบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินผล ทำให้การส่งข้อมูลล่าช้า และ บางส่วนส่งผลการประเมินไม่พร้อมกัน” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครองที่ว่า “ครูไม่ให้ความร่วมมือต่อการประเมินร่วมกัน” ทำให้การประเมินภาพรวมของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ไม่สามารถดำเนินการได้ ดำเนินการส่งข้อมูลล่าช้า ส่งไม่พร้อมกัน ทำให้การประเมินภาพรวมทำไม่ได้ ขาดความสนใจในการดำเนินการประเมินผล ส่วนหนึ่งเกิดจากครูไม่ให้ความร่วมมือต่อการประเมินร่วมกัน



## 2. ด้านการมอบอำนาจ

ด้านการมอบอำนาจ ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

2.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการให้อำนาจในการตัดสินใจ จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า การให้อำนาจในการตัดสินใจ กับบุคลากรในการปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากผู้บริหาร โรงเรียนมักใช้ความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังบุคคลรอบข้าง ซึ่งการรวมอำนาจไว้ที่ผู้อำนวยการคนเดียว ทำให้การทำงานโดยไม่ผ่านการพิจารณาจากบุคคลอื่น หรือในการกระจายอำนาจ ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ผู้บริหาร โรงเรียนมักใช้ความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังบุคคลรอบข้าง” และยังคงสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “ผู้บริหารจะเห็นชอบเพียงคนเดียว หรือให้อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ ซึ่งการรวมอำนาจไว้ที่ผู้อำนวยการคนเดียว” และคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครองนักเรียน ที่ว่า “ผู้บริหารไม่กระจายงาน และไม่กระจายอำนาจในการอำนวยความสะดวก” ทำให้การทำงานไม่ผ่านการพิจารณาจากบุคคลอื่น และส่วนใหญ่เกิดการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว

2.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการให้บุคลากรในโรงเรียนมีปัญหาความไม่เท่าเทียมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารไม่กระจายข่าวสารถึงครูผู้สอน ข้อมูลข่าวสารบางอย่างจะกระจายข้อมูลให้เฉพาะคนสนิท ส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่น เพราะคนสั่งไม่ได้ทำ คนทำไม่ได้สั่ง และในส่วนของคนที่ได้รับมอบหน้าที่อำนาจนั้น มักใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ โดยไม่ฟังเสียงใคร จึงทำให้บุคคลที่ร่วมงานด้วยไม่สบายใจ ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ผู้บริหารมักจะให้อำนาจกับฝ่ายผู้บริหารและหัวหน้างาน โดยไม่นึกถึงความเหมาะสมในหน้าที่และความเชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่” ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “อำนาจการให้ข้อมูลข่าวสารรับรู้เฉพาะฝ่ายบริหาร และในกลุ่มสายงานเท่านั้น ไม่กระจายถึงครูผู้สอน” และยังคงสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ว่า “อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ ผู้บริหารมักจะให้เฉพาะคนสนิท ส่งผลให้การทำงานอาจไม่ราบรื่น เพราะคนสั่งไม่ได้ทำ คนทำไม่ได้สั่ง” ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บางเรื่องรับรู้แต่ฝ่ายบริหาร และในกลุ่มสายงานเท่านั้น ไม่กระจายข่าวสารถึงผู้ร่วมงาน รวมถึงไม่กระจายถึงครูผู้สอน ในบางข้อมูลข่าวสารจะกระจายข้อมูลให้เฉพาะคนสนิท ส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่น และในส่วนของคนที่ได้รับมอบหน้าที่อำนาจนั้น มักใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ โดยไม่ฟังเสียงใคร จึงทำให้บุคคลที่ร่วมงานด้วยไม่สบายใจ

2.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการมอบอำนาจไม่เหมาะสม จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า การมอบอำนาจให้กับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าในระดับต่าง ๆ ไม่มีความเหมาะสมในหน้าที่และความเชี่ยวชาญของแต่ละหน้าที่ ทั้งนี้คนที่ได้รับมอบอำนาจมักใช้ความคิดตัวเองเป็น

ใหญ่ ไม่รับฟังผู้อื่น หรือบุคคลรอบข้าง มักจะใช้อำนาจที่ได้รับมาโดยไม่ฟังเสียงใครการทำงานอาจไม่ราบรื่น ผู้ร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา ให้สัมภาษณ์ไว้เหมือนกันที่ว่า “คนที่ได้รับมอบอำนาจผู้บริหารมักใช้ความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังผู้อื่น หรือบุคคลรอบข้าง มักจะใช้อำนาจที่ได้รับมาโดยไม่ฟังเสียงใคร” ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ฝ่ายผู้บริหารและหัวหน้างาน ที่ได้รับการมอบอำนาจมาก็ไม่นึกถึงความเหมาะสมในหน้าที่และความเชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่ ทั้งนี้คนที่ได้รับมอบอำนาจมักใช้ความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังผู้อื่น หรือบุคคลรอบข้าง มักจะใช้อำนาจที่ได้รับมาโดยไม่ฟังเสียงใครการทำงานอาจไม่ราบรื่น ผู้ร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ

### 3. ด้านการตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับการตัดสินใจ จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหาร และครูบางกลุ่มต่อต้าน ละเว้นหรือไม่ทำตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย ครูไม่สามารถตัดสินใจอะไรได้ในภาวะฉุกเฉินต้องรอความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารก่อนเสมอ ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “บุคลากรบางกลุ่มต่อต้านละเว้น ไม่ทำตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย” และคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า และคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งคล้ายกัน ให้สัมภาษณ์ว่า “ครูไม่สามารถตัดสินใจอะไรได้ในภาวะฉุกเฉินต้องรอความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารก่อน ทั้งนี้จึงทำให้ครู โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ไม่สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ แม้แต่บางครั้งที่ต้องเจอสถานะฉุกเฉิน ครูก็ไม่สามารถตัดสินใจได้เองต้องผ่านฝ่ายบริหาร จึงทำให้บุคลากรขาดความรับผิดชอบ เช่น หน้าที่งานที่บุคลากรได้รับมีบางส่วนมักจะโยนภาระให้กับผู้อื่นรับผิดชอบแทน

### 4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

4.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับความผูกพันในโรงเรียน จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ครูที่มาบรรจุใหม่ที่เป็นคนต่างจังหวัดไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน ส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการย้ายกลับภูมิลำเนาสูง ส่วนครูที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดชลบุรีมักจะอยู่จนถึงเกษียณอายุราชการ อันเนื่องมาจากเป็นโรงเรียนที่อยู่แล้วมีความสุข ทำงานร่วมกันสนุกมีความสบายใจในการทำงาน ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ครูที่มาบรรจุใหม่ที่เป็นคนต่างจังหวัดไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน ส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการย้ายกลับภูมิลำเนาสูง” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “ข้าราชการครูบรรจุใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ ขาดการเป็นส่วนหนึ่งของ

โรงเรียน ไม่ผูกพันกับโรงเรียน เมื่อครบวาระจะย้ายกลับภูมิลำเนา” จึงเห็นได้ว่าครูที่มาบรรจุใหม่ที่เป็นคนต่างจังหวัดจะไม่มี ความผูกพันกับโรงเรียน

4.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการแสดงความรับผิดชอบหรือช่วยเหลือการตัดสินใจของผู้บริหารและครูผู้สอน จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า การดำเนินการให้ปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบเกิดปัญหาการแบ่งงานที่ไม่เท่าเทียมกัน การให้ความสำคัญของการแก้ไขปัญหาไม่เหมาะสม ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “การปฏิบัติหน้าที่ของครูที่มีความคิดต่างกัน จะมีปัญหาในการแบ่งงานกันทำในโรงเรียน” ทำให้การดำเนินการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบเกิดปัญหาการแบ่งงานกันทำ บางเรื่องมีแนวคิดและการปฏิบัติงานที่สวนทางกัน ประเด็นที่ต้องการให้แก้ไข กลับวางเฉยล่าช้า แต่ประเด็นรอง ๆ กลับให้ความสำคัญ

4.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการพัฒนางานของโรงเรียนร่วมกัน จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ข้อจำกัดของทรัพยากรในโรงเรียน เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ที่มีไม่เพียงพอ นอกจากนั้น โรงเรียนยังขาดการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้กับศิษย์เก่าได้รับรู้ การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ส่งผลให้ศิษย์เก่าบางส่วนห่างหายไปจากโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “มีข้อจำกัดของทรัพยากรในโรงเรียน เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ที่มีไม่เพียงพอ” ทั้งนี้เกิดจากการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ทำให้ศิษย์เก่าบางส่วนห่างหายไปจากโรงเรียนจึงขาดกำลังสนับสนุนด้านงบประมาณ ทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนางาน บุคลากรในโรงเรียนจึงขาดโอกาสในการพัฒนางาน เนื่องจากทรัพยากรที่ให้อุดหนุนการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ กับแผนงานที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จของงาน

## 5. ความเชื่อถือไว้วางใจ

ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

5.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการให้โอกาสบุคลากรในโรงเรียนเลือกทำงานตามความต้องการ จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า บุคลากรในโรงเรียนขาดโอกาสในการพัฒนางาน เนื่องจากทรัพยากรที่ให้อุดหนุนการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ กับแผนงานที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จของงาน นอกจากนั้นผู้บริหารยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการของตนเอง ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “หากครูคนใดเคยทำงานไม่ตรงใจผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารมีอคติไม่ไว้วางใจให้บุคลากรคนนั้นในโรงเรียนทำงานอีก” ซึ่งทำให้การสั่งการเป็นไปตามความเห็นของผู้บริหารเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกงาน ตามความต้องการของตนเอง” ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดปัญหา ที่ผู้บริหารมีอคติไม่ไว้วางใจให้บุคลากรในโรงเรียน และผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

5.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการทำงานให้ได้รับความไว้วางใจ จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า บุคลากรของโรงเรียนทำงานไม่ตรงกับความถนัดและความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เกิดจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ออกหนังสือเป็นคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากร ทำงานตามความต้องการของฝ่ายบริหาร ดังคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “ผู้บริหารจะแต่งตั้งให้บุคลากรทำงาน โดยออกหนังสือเป็นคำสั่งให้บุคลากรทำงานโดยไม่ถามความเห็นชอบจากผูปฏิบัติงานก่อน” และยังคงคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครองที่ว่า “ส่วนใหญ่ ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นผู้ออกหนังสือเป็นคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรทำงานตามความต้องการของฝ่ายบริหาร” จึงส่งผลให้ทำงานไม่ตรงกับ ความถนัดและความต้องการของตนเอง และอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานได้

## 6. ความมีคุณภาพ

ด้านความมีคุณภาพ ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

6.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับคุณค่าในการปฏิบัติงาน จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ครูบางส่วนมีภาระครอบครัวยุติภาระงานสอนพิเศษรวมถึงภาระงานหน้าที่อื่น ๆ มากเกินไป ในบางส่วนครูต้องเอาเวลาราชการส่วนหนึ่งไปใช้เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ครูบางส่วนมีภาระครอบครัวยุติภาระงานสอนพิเศษรวมถึงภาระงานหน้าที่อื่น ๆ มากเกินไป เช่น ในบางส่วนครูต้องเอาเวลาราชการส่วนหนึ่งไปใช้เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ว่า “ครูผู้สอนมีภาระงานพิเศษ งานเอกสาร ที่ครูผู้สอนต้องรับผิดชอบ มากเกินไป” และสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครองที่ว่า “ครูผู้สอนทำงานนอกเหนือจากการสอนมากเกินไป” ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้การปฏิบัติงานของครูไม่มีคุณภาพ และไม่ได้มาตรฐาน

6.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับความคาดหวังในการปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ครูขาดความเข้าใจด้านหลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ครูไม่ได้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน ไม่นับผู้เรียนเป็นสำคัญ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในบางส่วนเกิดจากครูไม่มีความรู้ ไม่มี ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เต็มที่ งานไม่มีคุณภาพ ส่งผลต่อนักเรียน และองค์การ และครูไม่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบแผนงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของครูส่วนใหญ่ มีผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า มาตรฐานที่โรงเรียนตั้งไว้ ครูบางส่วนขาดจรรยาบรรณในวิชาชีพ โดยไม่ใส่ใจในงานประจำ แต่ใส่ใจเฉพาะงานที่ได้รับรายได้พิเศษ เช่น การสอนพิเศษส่วนตัว หรือสอนพิเศษนอกเวลางาน ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ครูบางส่วนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานไม่เพียงพอ หรือไม่ถนัดในงานที่ทำ หรืองานที่ได้รับมอบหมายแต่งตั้งตามคำสั่ง เป็นงานที่ครูถูกแต่งตั้งโดยคำสั่ง แต่ครูไม่มีความสามารถ

ในงานที่ทำนั้น ๆ” และยังมีเหตุผลอื่น ดังคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “ครูขาดความเข้าใจด้าน หลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ครูไม่ได้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน ไม่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนไปสอดคล้องกับคะแนนระดับชาติ (O-NET) ทั้งนี้จะ เห็นว่า คะแนน O-NET อยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครอง ที่ว่า “ครูปฏิบัติงานไม่เต็มที่ งานไม่มีคุณภาพ ครูไม่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบ แผนงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ครูบางส่วนขาดจรรยาบรรณในวิชาชีพ ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ของครูส่วนใหญ่ มีผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า ส่งผลต่อนักเรียน และองค์กร” สาเหตุข้างต้น จึงทำ ให้ผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่โรงเรียนตั้งไว้ เพราะครูบางส่วนขาดจรรยาบรรณในวิชาชีพ ไม่ใส่ใจในงานประจำ ให้ความสำคัญเฉพาะงานที่ได้รับรายได้พิเศษ เช่นการสอนพิเศษส่วนตัว หรือสอนพิเศษนอกเวลา

6.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน จากผล การวิเคราะห์สรุปได้ว่า ครูได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในงานที่ไม่มีความรู้ และไม่มีควมถนัด บางส่วนครูไม่ทราบ เกณฑ์และตัวบ่งชี้มาตรฐาน ส่งผลให้งานที่ออกมาไม่ได้คุณภาพและมาตรฐาน เท่าที่ควร บางส่วนเกิดจากครูไม่สามารถทำงาน ได้สำเร็จ การส่งงานล่าช้าไม่ตรงตามกำหนด ระยะเวลา ทำงานได้น้อยกว่ามาตรฐานที่โรงเรียนตั้งไว้ ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐาน ของงาน ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ครูขาดการพัฒนา และการส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่าที่ว่า “ครูไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทำให้ครูไม่ได้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน” และอีกเหตุผลดังคำสัมภาษณ์ของ คณะกรรมการสถานศึกษาที่ว่า “โรงเรียนมีกิจกรรมให้กับผู้เรียนมากเกินไป ทำให้ผู้เรียนต้องนำ เวลาเรียนไปใช้ในการจัดกิจกรรม จึงไม่เกิดความรู้ที่คงทนให้ความสนใจกับกิจกรรมมากกว่า การเรียนการสอน” เหตุผลโดยรวมที่สำคัญ คือ ครูไม่ทราบเกณฑ์มาตรฐาน ครูไม่มีความรู้ที่ตนเอง ไม่มีทักษะหรือความรู้ ส่งผลให้งานที่ออกมาไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานเท่าที่ควร ผลการปฏิบัติงานได้น้อยกว่ามาตรฐานที่โรงเรียนตั้งไว้

6.4 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับความสามารถของนักเรียนตามคุณภาพมาตรฐานที่ โรงเรียนกำหนด จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ครูขาดการพัฒนา และการส่งเสริมการฝึกอบรม ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และครูไม่มีการติดตามประเมินผลในด้านการปฏิบัติการสอนทำให้ คุณภาพการเรียนของนักเรียนไม่เป็นไปตามมาตรฐาน นอกจากนี้ยังพบว่า ครูมีภาระงานพิเศษ งานเอกสาร ที่ครูผู้สอนต้องรับผิดชอบมากเกินไป ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนมีกิจกรรมให้กับผู้เรียนมากเกินไป ทำให้ผู้เรียนต้องนำเวลาเรียนไปใช้ในการจัดกิจกรรม จึงไม่เกิดความรู้ที่คงทนให้ความสนใจกับกิจกรรมมากกว่าการเรียนการสอนและปัญหาอีกประการ

คือ นักเรียนให้ความร่วมมือ และสนใจในการเรียนค่อนข้างน้อย ทั้งหมดนี้จึงส่งผลให้คุณภาพและมาตรฐานไม่ตรงตามที่โรงเรียนกำหนดดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ครูไม่ทราบ เกณฑ์และตัวบ่งชี้มาตรฐาน และครูไม่มีการติดตาม ประเมินผลในด้านการปฏิบัติตน ผลงานไม่สามารถทำได้สำเร็จ การส่งงานล่าช้าไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลา” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่าที่ว่า “ครูขาดความเข้าใจด้านหลักสูตรสถานศึกษา” จึงเห็นปัญหาในภาพรวม ก็คือ ครูไม่รู้เกณฑ์มาตรฐานจึงส่งผลให้คุณภาพและมาตรฐานไม่ตรงตามที่โรงเรียนกำหนด

## 7. ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

7.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัยเกี่ยวกับการยอมรับ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ปฏิสัมพันธ์ของครูในโรงเรียนยังไม่ดีเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเกิดจากช่วงอายุที่แตกต่างกันมาก ของครูเก่าและครูใหม่ ฝ่ายบริหารไม่มีการนำความคิดเห็นของครูไปพิจารณาในการประชุมดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ปฏิสัมพันธ์ของครูใน โรงเรียนยัง ไม่ดีเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเกิดจากช่วงอายุของครูเก่าและครูใหม่ มีความแตกต่างกันมาก” และยังเกิดสาเหตุ ดังคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “ครูบางคน ไม่มีโอกาส หรือไม่มีบทบาทสำคัญในการทำงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียน” ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ครูในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” มีปฏิสัมพันธ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเกิดจากช่วงอายุที่แตกต่างกันมาก และความไม่เท่าเทียมของผู้บริหาร ที่ไม่ได้นำความคิดเห็นของครูบางคนหรือบางกลุ่มไปพิจารณาในการประชุม

7.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในความสำเร็จของผลงานครู และนักเรียน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ครูบางคน ไม่มีโอกาส หรือไม่มีบทบาทสำคัญในการทำงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียน นอกจากนั้นครูยังขาดแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนั้นยังพบว่าผลงานด้านวิชาการของครู ยังไม่โดดเด่น และผลงานของนักเรียน ที่ยังไม่รับการพัฒนาด้านวิชาการให้มีมาตรฐานมากกว่านี้ ทั้งนี้เกิดจากการพัฒนาด้านวิชาการยังมีไม่มากนัก ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “โรงเรียนไม่ส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการให้มีมาตรฐานมากกว่านี้ ทำให้ผลงานด้านวิชาการของครูและนักเรียน ยังไม่โดดเด่น” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน ที่ให้สัมภาษณ์ไว้คล้ายกัน ที่ว่า “โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ให้การสนับสนุนเกี่ยวกับผลงานด้านวิชาการในระดับประเทศ น้อยเกินไป” ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผลงานของครูและนักเรียน ยังไม่ได้ตรงตามมาตรฐานการประเมินผลงาน เช่น การให้นักเรียนผ่านเลื่อนขั้นทันที ศักยภาพของนักเรียนคนนั้นไม่สมควรจะเลื่อน เป็นต้น

## 8. ด้านความเอื้ออาทร

ด้านความเอื้ออาทร ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

8.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในความเอาใจใส่ดูแล ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารของโรงเรียนแก้ปัญหาไม่ตรงจุดส่วนไหนสำคัญมากกว่าน้อยกว่า ดำเนินการต่างกัน นอกจากนั้นครูยังไม่ได้รับการส่งเสริมความรู้ประจำสายงาน หรือเฉพาะทางที่จะมาให้ความรู้ และยังขาดผู้มีความสามารถเฉพาะทางดูแลงานให้ถูกที่ ถูกคน ถูกงานที่ได้รับมา และผู้บริหารไม่ไว้วางใจในการทำงานของครู ในบางส่วนงานที่ได้รับมาไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร ทำให้การทำงานของครูไม่สำเร็จ ลุล่วง ถูกต้องตามแบบแผน ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “การทำงานของครู ไม่ได้รับการไว้วางใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควร การตรวจสอบหรือผู้บริหารของโรงเรียนแก้ปัญหาไม่ตรงจุดส่วนไหนสำคัญมากกว่าน้อยกว่า ดำเนินการต่างกัน ทั้งนี้บางส่วนเกิดจากครูไม่ได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน เมื่องานไม่โดดเด่น ครูที่รับผิดชอบงานนั้นก็ไม่ได้ได้รับความสำคัญจากฝ่ายต่าง ๆ ” และยังคงคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน ที่ว่า “ขาดผู้มีความสามารถเฉพาะทางดูแลงานให้ถูกที่ ถูกคน ถูกงานที่ได้รับมาจึงไม่ได้รับความดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร” ทั้งนี้เกิดจากการตรวจสอบหรือผู้บริหารของโรงเรียนไม่ส่งเสริมความรู้ประจำสายงาน หรือเฉพาะทางที่จะมาให้ความรู้ และผู้บริหารไม่ได้ดูแลเอาใจใส่งานบางส่วนเท่าที่ควร

8.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผลงานของครูไม่โดดเด่น ฝ่ายต่าง ๆ ไม่ให้ความสำคัญกับงาน ในส่วนของความเอื้ออาทรที่ครูยังขาด มีหลายประการ ได้แก่ ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ขาดงบประมาณ ขาดเวลา ขาดโอกาสหรือขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ขาดผู้ที่มีความรู้เฉพาะสายงานดูแลงานให้ถูกที่ ถูกคน ถูกงานงานที่ได้รับมอบหมายถึง ไม่สำเร็จ ลุล่วง ถูกต้อง ตามแผนงานเท่าที่ควร สาเหตุอีกประการคือ ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนสำหรับการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารบางครั้งดูแลไม่ทั่วถึงและไม่ทราบปัญหาอย่างแท้จริง ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ครูที่รับผิดชอบงานนั้นก็ไม่ได้ได้รับความสำคัญจากฝ่ายต่าง ๆ ในส่วนของความเอื้ออาทรที่ครูยังขาด มีหลายประการ ได้แก่ ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ขาดงบประมาณ ขาดเวลา ขาดโอกาสหรือขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร” และสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่าที่ว่า “การทำงานของครูขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนสำหรับการพัฒนาตนเอง บางส่วนครูมีงานไม่โดดเด่น ครูที่รับผิดชอบงานนั้นก็ไม่ได้ได้รับความสำคัญจากฝ่ายต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ทำงานที่ครูปฏิบัติไม่สำเร็จตามแผนงานเท่าที่ควร

## 9. ความซื่อสัตย์สุจริต

ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

### 9.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า บุคลากรของโรงเรียนขาดความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน พบว่ามีเฉพาะส่วนน้อยที่เห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของโรงเรียน เช่น ไม่ใส่ใจต่อการสอนในชั้นเรียน แต่ทุ่มเทการสอนที่ดีให้การสอนพิเศษที่เป็นรายได้ส่วนตัว และครูบางส่วนขาดระเบียบวินัยด้านการมาสอน เข้าสอนไม่ตรงเวลา หวังผลประโยชน์ส่วนตัวจากนักเรียน ขาดการติดตามงานของตนเองที่ได้รับมอบหมาย คำนี้ถึงประโยชน์ส่วนตนโดยไม่นึกถึงส่วนรวมของโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ครูบางส่วนเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของโรงเรียน เช่น ไม่ใส่ใจต่อการสอนในชั้นเรียน แต่ทุ่มเทการสอนที่ดีให้การสอนพิเศษที่เป็นรายได้ส่วนตัว” ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “ครูบางส่วนขาดระเบียบวินัยด้านการมาสอน เข้าสอนไม่ตรงเวลา” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน ที่ว่า “บุคลากรในองค์กรเฉพาะส่วนน้อย ขาดความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่” จึงเห็นได้ว่าครูบางส่วนที่ไม่ซื่อสัตย์เกิดจากครูเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของโรงเรียน

9.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับความยุติธรรมของผู้บริหาร ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารของโรงเรียนขาดความยุติธรรม เกิดจากการเลือกที่รักมักที่ชังบ้าง คนไหนที่ทำงานใกล้ชิด ก็อาจจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติของสังคม ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ครูที่ทำงานพิเศษ โดยเฉพาะครูที่ทำงานอยู่ในสำนักงานอำนวยการที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารก็จะได้รับการเอ็นดูจากผู้บริหารเป็นพิเศษ มีผลต่อการได้รับการพิจารณาความดีความชอบบ่อยครั้ง โดยที่ครูผู้สอนบางคนไม่เคยได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารเลย” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “ผู้บริหารเลือกที่รักมักที่ชังบ้าง คนไหนที่ทำงานใกล้ชิด ก็อาจจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษ” ซึ่งจะเห็นได้ในสังคมยุคปัจจุบันที่ยึดถือพวกพ้องเป็นหลัก

9.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับจริยธรรมและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า บุคลากรของโรงเรียนขาดจริยธรรมและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูบางคนขาดความใส่ใจทุ่มเทในการทำงาน เช่น ขาดการติดตามงานของตนเองที่ได้รับมอบหมาย การเข้าสอนไม่ตรงเวลา มาปฏิบัติงานสาย แต่กลับก่อนเวลา ดังคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “ครูบางส่วนขาดความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่” มักจะเลือกทำงานที่จะได้ประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหาร



สถานศึกษา ที่ว่า “ครูที่มีงานสอนพิเศษมักจะออกจากโรงเรียนก่อนเวลาราชการ บางคนทุ่มเทให้การสอนพิเศษมากกว่าการสอนใน โรงเรียน อาจเป็นเพราะมีแรงจูงใจที่เป็นค่าตอบแทนมากกว่างานสอนในโรงเรียนจึงละเลยหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง”

## 10. ความหลากหลายของบุคคล

ด้านความหลากหลายของบุคคล ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

10.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในปรัชญาของโรงเรียน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ครูบางส่วนยังเป็นครูที่ไม่สมบูรณ์ ไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียน ขาดจิตวิญญาณของการวางตัวไม่เหมาะสมไม่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน บางครั้งเกิดความขัดแย้งจากความคิดเห็นไม่ตรงกันหากการเสนอความคิดเห็นไม่เป็นที่ยอมรับแก่เพื่อนร่วมงานก็จะเกิดผลกระทบกับครูบางกลุ่ม และครูบางคนถูกลดบทบาทลง บางส่วนครูที่บรรจุแต่งตั้งให้ได้รับราชการครูอาจจะยังไม่คุ้นชินกับสถานที่ หรือระบบและหน้าที่การทำงานของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” จึงส่งผลต่อการปรับตัว การยอมรับความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลไม่เท่าเทียมกัน ครูอาจจะเป็นครูที่ไม่สมบูรณ์ จึงทำให้ครูบางส่วนไม่คุ้นชิน และอีกปัญหาหนึ่งคือครูที่บรรจุใหม่ยังมีประสบการณ์น้อย จึงไม่ได้อยู่ในกฎระเบียบ หรือคุณลักษณะความเป็นครูเท่าใดนัก และบางส่วนมีแนวคิดที่แตกต่างไปจากครูรุ่นเก่าค่อนข้างมาก ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ครูบางส่วนยังเป็นครูที่ไม่สมบูรณ์ ไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียน ขาดจิตวิญญาณของการวางตัวไม่เหมาะสมไม่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน” และยังตรงกันกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “ครูบางส่วนขาดการตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพ” ทั้งนี้เกิดจากความแตกต่างของบุคคล ซึ่งตรงกันกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ว่า “ต่างคนต่างมีความคิดที่แตกต่าง มองเห็นความสำคัญในปรัชญาที่ต่างต่างกัน” จึงทำให้ครูผู้สอนเกิดความขัดแย้งกัน และความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อีกเหตุผลหนึ่งคือประสบการณ์ที่ต่างกันส่งผลให้เกิดความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครองนักเรียนที่ว่า “ครูที่บรรจุแต่งตั้งให้ได้รับราชการครูใหม่ยังมีประสบการณ์น้อย จึงไม่ได้อยู่ในกฎระเบียบ” ทั้งนี้จึงทำให้ครูบางส่วนที่บรรจุแต่งตั้งให้ได้รับราชการครูอาจจะยังไม่คุ้นชินกับสถานที่ หรือระบบและหน้าที่การทำงานของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” จึงส่งผลต่อการปรับตัว การยอมรับความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลไม่เท่าเทียมกัน จึงทำให้ครูใหม่มีแนวคิดที่แตกต่างไปจากครูรุ่นเก่าค่อนข้างมาก

10.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย เกี่ยวกับบุคลิกภาพ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ครูบางส่วนขาดการตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพ สมรรถนะหลัก สมรรถนะรอง และสมรรถนะประจำสายงาน จึงทำให้ครูบางส่วนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม บางส่วนเป็นคนเห็นแก่ตัวไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มุ่งประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า

“ขาดจิตวิญญาณของความเป็นครู จึงวางตัวไม่เหมาะสม ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “ครูอาจจะเป็นครูที่ไม่สมบูรณ์” และคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครองนักเรียนที่ว่า “ครูที่บรรจุแต่งตั้งใหม่ยังมีประสบการณ์น้อย จึงไม่ได้อยู่ในภาวะเบียบ หรือคุณลักษณะความเป็นครูเท่าใดนัก” ด้วยเหตุทำให้ครูบางส่วนขาดการตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพ ทำให้ครูมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม

## แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ใน 10 ด้าน

### 1. ด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน

ด้านวัฒนธรรม หรือเป้าหมายของโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนาได้ ดังนี้

1.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาวัตถุประสงค์ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ควรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นที่คุณธรรม จริยธรรม คุณงามความดี เน้นด้านจิตอาสา ควรพัฒนาในวัตถุประสงค์ที่ยังไม่บรรลุผลตามที่โรงเรียนตั้งไว้ โรงเรียนควรส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนพัฒนาปรับปรุง (จุดด้อย และจุดเด่นของโรงเรียน) โดยโรงเรียนควรวางกรอบและระบบในการกำหนดระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน รวมถึงการพัฒนา ICT เพื่อลดปัญหาการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย ๆ และเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทราบข้อมูลได้สอดคล้องตรงกันและทั่วถึง ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ควรพัฒนาวัตถุประสงค์มุ่งเน้นที่คุณธรรม จริยธรรม ที่ตัวนักเรียน ควรเน้นด้านจิตอาสา เพราะเชื่อว่านักเรียนที่มีคุณธรรมก็จะสามารถพัฒนาตัวเอง และไปพัฒนาการเรียนไปสู่วัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนกำหนด” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่าที่ว่า “แนวทางการพัฒนาของโรงเรียนควรพัฒนาในวัตถุประสงค์ที่ยังไม่บรรลุผลตามที่โรงเรียนตั้งไว้ และรวมถึงการพัฒนา ICT เพื่อลดปัญหาการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย ๆ และเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทราบข้อมูลได้สอดคล้องตรงกันและทั่วถึง” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียนที่ว่า “โรงเรียนควรพัฒนาวัฒนธรรม หรือเป้าหมายที่มุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม คุณงามความดี และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และ โดยทุกครั้งควรชี้แจงการกำหนดระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบันให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบเป็นระยะ เพื่อการสร้างความเข้าใจอันดีต่อองค์กร โรงเรียนตลอดจนการพัฒนาสืบไป” จึงเห็นว่าโรงเรียนควรพัฒนาวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนทำที่โรงเรียนจะทำได้ โดยมุ่งเน้น

การพัฒนาวัตถุประสงค์ที่ยังไม่บรรลุผลตามที่โรงเรียนตั้งไว้ โดยโรงเรียนควรวางกรอบและระบบในการกำหนดระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน

1.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาการกำหนดระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบัน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ควรกำหนดระเบียบวินัยของนักเรียนตามระบบของกระทรวง ไม่ควรเคร่งเกินไป ควรออกระเบียบตามกฎกระทรวง ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรชี้แจงการกำหนดระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบันให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบเป็นระยะ เพื่อการสร้างความเข้าใจอันดีต่อองค์กร โรงเรียนตลอดจนการพัฒนาสืบไป ดังคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “แนวทางการพัฒนาโรงเรียนควรกำหนดระเบียบวินัยของนักเรียนตามระบบของกระทรวง ไม่ควรเคร่งเกินไป เช่น ผมอาจจะขาดได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องจัดเก็บให้เรียบร้อย โรงเรียนเองก็ควรออกระเบียบลือตามกฎกระทรวงให้นักเรียนดูแลตรงผมให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย” ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรชี้แจงการกำหนดระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบันให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบเป็นระยะ เพื่อการสร้างความเข้าใจอันดีต่อองค์กร โรงเรียนตลอดจนการพัฒนาสืบไป

1.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการพัฒนาการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการกำหนดเกณฑ์ที่แน่ชัด และติดตามผลอย่างจริงจัง การจัดงบประมาณ การพัฒนาเทคโนโลยี เช่น การปรับปรุงเว็บไซต์ การกำหนดการประชาสัมพันธ์ลงในแผนงาน ให้มีระยะเวลาการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม และเพิ่มเติมสื่อในการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพื่อให้การประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ ทัวถึงต่อเนื่อง ความเป็นกลางเพื่อลดปัญหาการไม่รู้และคณะครูและชุมชน ทั้งนี้ควรมุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ ติดต่อประสานงานกับชุมชนต้องให้คำแนะนำชี้แจงอบรมให้คำปรึกษาทั้งตัวนักเรียน และผู้ปกครอง โดยควรปลูกฝังให้นักเรียนเกิดความรักสามัคคี และผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการผลักดันการประชาสัมพันธ์ให้เป็นรูปทำ เช่น การทำ Work flow ในงานด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจนและเป็นระบบ การประกาศผ่านเว็บไซต์ หรือการส่ง SMS ถึงผู้ปกครอง หรือ Social network ในด้านอื่น ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารควรเชื่อใจ และการกระจายอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่ายทุก ๆ ฝ่าย อย่างทั่วถึง เพื่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียนเกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “แนวทางการพัฒนาได้นั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการกำหนดเกณฑ์ที่แน่ชัด และติดตามผลอย่างจริงจัง การจัดงบประมาณ การพัฒนาเทคโนโลยี เช่น การปรับปรุงเว็บไซต์ การกำหนดการประชาสัมพันธ์ลงในแผนงาน ให้มีระยะเวลาการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม และเพิ่มเติมสื่อในการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพื่อให้

การประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ ทัวถึง ต่อเนื่อง มีความเป็นกลางเพื่อลดปัญหา การไม่รู้และคณะครูและชุมชน” และยังคงคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “แนวทาง การพัฒนาของโรงเรียน ก็คือการวางกรอบและระบบในการกำหนดระเบียบแบบแผน และ กฎเกณฑ์อย่างชัดเจน รวมถึงการพัฒนา ICT เพื่อลดปัญหาการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย ๆ และ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทราบข้อมูลได้สอดคล้องตรงกันและทัวถึง ทั้งนี้ผู้บริหาร สถานศึกษามีส่วนสำคัญในการผลักดันการประชาสัมพันธ์ให้เป็นรูปทำ เช่น การทำ Work flow ใน งานด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจนและเป็นระบบ การประกาศผ่านเว็บไซต์ หรือการส่ง SMS ถึงผู้ปกครอง หรือ Social network ในด้านอื่น ๆ ” ทั้งนี้ผู้บริหารควรเชื่อใจ และการกระจายอำนาจให้กับหัวหน้า ฝ่ายทุก ๆ ฝ่าย อย่างทัวถึง เพื่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียนเกิดความสะดวก รวดเร็ว และมี ประสิทธิภาพ

#### 1.4 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า โรงเรียนควรติดตามสร้างจิตสำนึกให้ครูรับผิดชอบหน้าที่ร่วมกันทำงาน เป็นทีม และร่วมด้วยช่วยกันในการประเมินผล ควรสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วม จากภายนอกให้มากขึ้น (ชุมชน ภาติเครือข่าย) ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “แนวทาง การพัฒนาของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกให้ครูรับผิดชอบหน้าที่ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม และร่วมด้วยช่วยกันในการประเมินผล ควรสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาเน้น การมีส่วนร่วมจากภายนอกให้มากขึ้น (ชุมชน ภาติเครือข่าย) เพื่อส่งเสริมให้คณะครูได้ร่วมด้วย ช่วยกันในการประเมินผล เพื่อทราบถึงผลของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

## 2. การมอบอำนาจ

ด้านการมอบอำนาจ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

#### 2.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาปัญหาการให้อำนาจในการตัดสินใจกับ

บุคลากรในการปฏิบัติของโรงเรียน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรพิจารณาไตร่ตรองก่อน ว่าบุคคลที่จะได้รับอำนาจสามารถร่วมงานกับผู้อื่น และควรมุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้ทัวถึง โดย การจัดทำสรุปวาระการประชุม เพื่อให้ได้ข้อกำหนดจากการประชุมและมีแนวทางการทำงาน เหมือนกันทั้งโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ ของครูผู้สอน ที่ว่า “ควรเริ่มต้นจากคนที่มีอำนาจก่อนที่จะ มอบอำนาจการตัดสินใจให้ใครควรพิจารณาไตร่ตรองก่อนว่าบุคคลที่จะได้รับอำนาจสามารถ ร่วมงานกับผู้อื่น” และยังคงคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่าที่ว่า “ควรมีการกระจายอำนาจให้ ทัวถึง” ทั้งนี้ควรมุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้ทัวถึง โดยจัดทำสรุปวาระการประชุม เพื่อให้ได้ ข้อกำหนดจากการประชุมและมีแนวทางการทำงานเหมือนกันทั้งโรงเรียน

2.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ไม่ลำเอียง โดยอาจใช้วิธีการกระจายการมอบอำนาจให้กับของผู้อำนวยการให้มีหน้าที่บังคับบัญชาหรือสั่งงาน หรือกระจายอำนาจไปที่หัวหน้าหมวดเพื่ออำนวยความสะดวกเข้าถึงในกลุ่มสาระฯ ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับควรส่งงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกระจายให้ทั่วถึงทุกคน เพื่อให้ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน โดยไม่มีปัญหา ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้นำควรตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ไม่ลำเอียง” และยังคงคล้องกับคำสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ว่า “ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้ทั่วถึงและยุติธรรมกับครูทุกคนบุคลากรทุกฝ่ายคน” โดยอาจใช้วิธีการกระจายการมอบอำนาจให้กับของผู้อำนวยการให้มีหน้าที่บังคับบัญชาหรือสั่งงาน หรือกระจายอำนาจไปที่หัวหน้าหมวดเพื่ออำนวยความสะดวกเข้าถึงในกลุ่มสาระฯ ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับควรส่งงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยกระจายให้ทั่วถึงทุกคน เพื่อให้ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน โดยไม่มีปัญหา

2.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาการมอบอำนาจ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้กระจายอำนาจในการตัดสินใจต่อบุคลากรทุกคน โดยไม่ควรมอบอำนาจให้ผู้ใดผู้หนึ่งเพียงอย่างเดียว ในส่วนของการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรได้ทุกคน มีสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลรอบข้าง และหากต้องการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง อาจส่งเป็น SMS หรือถ้าข้อความยาวที่มุ่งเน้นการแจ้งข่าวสารอาจเลือกส่งทาง e-mail หรือติดประกาศ แต่ถ้าเป็นข่าวสารสาระบุคคลก็แจ้งที่ตัวบุคคลได้เลย หรืออาจจะใช้วิธีการการจัดประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้เท่าเทียมกันและตรงกัน เพื่อช่วยในการพัฒนาข้อมูลข่าวสารดังกล่าว คำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้กระจายอำนาจในการตัดสินใจต่อบุคลากรทุกคน” ทั้งนี้เพื่อเกิดความยุติธรรมกับครูทุกคนบุคลากรทุกฝ่าย จึงไม่ควรมอบอำนาจให้ผู้ใดผู้หนึ่งเพียงอย่างเดียว ในส่วนของการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรได้ทุกคน มีสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลรอบข้าง และยังคงคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ว่า “หากต้องการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง อาจส่งเป็น SMS หรือถ้าข้อความยาวที่มุ่งเน้นการแจ้งข่าวสารอาจเลือกส่งทาง e-mail หรือติดประกาศ แต่ถ้าเป็นข่าวสารสาระบุคคลก็แจ้งที่ตัวบุคคลได้เลย” ทั้งนี้ควรเลือกใช้วิธีการการจัดประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้เท่าเทียมกันและตรงกัน เพื่อช่วยในการพัฒนาข้อมูลข่าวสาร

### 3. การตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ มีแนวทางการพัฒนา ได้ดังนี้

3.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาผู้บริหาร และครูในโรงเรียน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนควรเข้าใจระบบการทำงานที่จะต้องให้สามารถพัฒนางานได้ตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้สอนที่ว่า “ผู้บริหารควรทำความเข้าใจชี้แจงในระบบการทำงานที่จะต้องให้สามารถพัฒนางานได้ตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน” ซึ่งการพัฒนานี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารและครูสามารถเข้าใจระบบการทำงานตามเป้าหมายของโรงเรียนได้ ซึ่งยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อช่วยกันพัฒนางาน พัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า”

3.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการพัฒนาโดยผู้บริหารควรพัฒนาการบริหารจัดการ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการลดความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้งานนั้นมีมาตรฐาน ทั้งนี้ควรพิจารณาไตร่ตรองให้ดีก่อนตัดสินใจ โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุดเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้สอนที่ว่า “ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการลดความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้งานนั้นมีมาตรฐาน” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า และคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ให้สัมภาษณ์ไว้เหมือนกัน ที่ว่า “โรงเรียนควรให้อำนาจครูในการตัดสินใจในเรื่องที่เกิดประโยชน์กับโรงเรียน” จึงเห็นได้ว่าการพัฒนาการบริหารจัดการนั้นผู้บริหารควรพิจารณาให้ดีก่อนตัดสินใจ โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยทุกฝ่ายต้องยึดถือผลประโยชน์กับโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ

3.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการพัฒนาการตัดสินใจตามกฎระเบียบ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรตั้งกฎ และกติกากการทำผิดวินัยอย่างเข้มงวด ถ้าใครทำผิดไม่ว่าจะเป็นใครก็ต้องลงโทษตามกฎระเบียบดังคำสัมภาษณ์ของกรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “โรงเรียนจะต้องมีกฎและระเบียบที่เข้มงวด ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูผู้สอนตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาทุกคนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนจะต้องยึดมั่น ถือนั่นและปฏิบัติตามกฎที่โรงเรียนตั้งไว้” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ผู้บริหารควรตั้งกฎ และกติกากการทำผิดวินัยอย่างเข้มงวด” ทั้งนี้ผู้บริหารควรดำเนินการอย่างเข้มงวด ถ้าใครทำผิดไม่ว่าจะเป็นใครก็ต้องลงโทษตามกฎระเบียบ

### 4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนา ได้ดังนี้

4.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการพัฒนาความเป็นเจ้าของ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหาร และครูสมควรแสดงความเป็นเจ้าของ หรือความผูกพันในโรงเรียน โดยผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรักและผูกพันกับเพื่อนครูและโรงเรียน

ดังกล่าวสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความรักและความผูกพันที่ดีกับครูในโรงเรียน” และตามคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “ควรใช้ระบบการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ตัวบุคคล ปลูกฝังให้ครูรุ่นเก่า ได้แสดงความสัมพันธ์ที่ดีกับครูรุ่นใหม่” เพื่อให้ผู้บริหาร และครูเกิดความรู้สึกเกิดความรักและผูกพันกับโรงเรียน

4.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการพัฒนาความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนในการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้รอบครอบ โดยแบ่งฝ่ายการรับผิดชอบในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนซึ่งเป็นการแสดงความรักที่มีต่อโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ผู้บริหารควรแบ่งฝ่ายการรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน” ซึ่งแนวทางการพัฒนาไม่สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครองนักเรียน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “การตัดสินใจทำอะไรนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการคนเดียว ผู้บริหาร และครูควรแสดงความรับผิดชอบหรือช่วยเหลือการตัดสินใจในโรงเรียนร่วมกัน” ทั้งนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานอย่างรอบครอบ โดยแบ่งฝ่ายการรับผิดชอบในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน เมื่อแต่ละฝ่ายทำงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้วต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และหากเกิดปัญหาขึ้นในงานผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายนั้นจะต้องรับผิดชอบงาน แต่ผู้บริหารเองก็ควรมีความรับผิดชอบต่องานทุกงานร่วมกับครูที่ปฏิบัติงาน

4.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่าควรพัฒนางานของโรงเรียนร่วมกัน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ตัวบุคคล การดำเนินงานโดยให้ครูมีส่วนร่วมกัน และเพื่อปลูกฝังให้ครูรุ่นใหม่ และผูกพันในสายงานในระบบที่ดูแลเนื่อง ควรพัฒนาเครือข่ายของศิษย์เก่า โดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปถึงศิษย์เก่า เพื่อให้ได้รับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารควรจะมีมอบหมายงาน หรือกระจายงานให้กับบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูที่รับผิดชอบในงานนั้นปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อร่วมกันสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนซึ่งเป็นการแสดงความรักที่มีต่อโรงเรียน” ทั้งเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันของผู้บริหาร และครูในการพัฒนางานของโรงเรียน นอกจากนั้นควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย ดังคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “โรงเรียนควรพัฒนาเครือข่ายของศิษย์เก่า โดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปถึงศิษย์เก่า เพื่อให้ศิษย์เก่าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน” ดังนั้นแนวทางการพัฒนาในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในการมอบหมายงาน หรือกระจายงานให้กับบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ เพื่อผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลได้

## 5. ความเชื่อที่ไว้วางใจ

ด้านความเชื่อที่ไว้วางใจ มีแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

### 5.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนา การให้โอกาสบุคลากรในโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมด้านทรัพยากร อุดหนุน จัดสรร หรือสอบถาม ข้อมูลเบื้องต้นจากครูที่มอบหมายงานให้ หรือลดปัญหาความไม่ไว้วางใจในการมอบหมายงาน เปิดโอกาสให้ครูเลือกทำงานตามความถนัด และแสดงความสามารถในการทำงาน ดังคำสัมภาษณ์ของ ครูผู้สอนที่ว่า “โรงเรียนควรส่งเสริมด้านทรัพยากร อุดหนุน จัดสรร หรือสอบถามข้อมูลเบื้องต้น จากครูที่ผู้บริหารได้มอบหมายงานให้ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเลือกทำงานตามความถนัด และแสดงความสามารถในการทำงาน” เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้เลือกทำงานตาม ความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาของผู้ปกครอง ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “โรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้ครูเลือกหรือเสนอแนะทำงานตามความสมัครใจของครู” และยังคงสอดคล้องกับคำ สัมภาษณ์ของ ศิษย์เก่า ที่ว่า “ดังนั้นผู้บริหารควรรู้จัก และสามารถวิเคราะห์ความสามารถของ บุคลากรภายในโรงเรียนได้ ทั้งนี้สามารถเปิดโอกาสให้ครูได้เลือกงาน หรือเสนอแนะการทำงาน ตามความสมัครใจ เมื่อมอบหมายงานให้แล้วผู้บริหารควรสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม กับงาน เพื่อลดปัญหาความไม่ไว้วางใจในการมอบหมายงานและ เปิดโอกาสให้ครูเลือกทำงานตาม ความถนัด และแสดงความสามารถในการทำงานเพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

5.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาความไว้วางใจให้บุคลากรในโรงเรียนทำงาน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ในการเลือก งานให้เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละคน เพื่อให้ครูมีความเต็มใจใน การสนับสนุนการทำงานของคน และหากมีปัญหาก่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล ผู้บริการควรมุ่งเน้น การแก้ไขปัญหาที่ตัวบุคคลแต่ละคนดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ผู้บริหารต้องยึดหลักการ วางคนให้เหมาะกับงาน โดยเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนได้เลือกทำงานตามความถนัด และแสดง ความสามารถของตนเอง ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของศิษย์เก่า ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “การมอบหมายงานโดยกระจายงานที่ตรงกับความต้องการของครู จะช่วยลดปัญหาในการทำงาน ของครูได้” และสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครองนักเรียนที่ว่า “เมื่อผู้อำนวยการมอบหมาย งานให้ครูแต่ละคนได้ทำงานแล้ว ก็ควรให้ความเต็มใจในการสนับสนุนการทำงาน และให้ ความไว้วางใจในการทำงานของคน ดังนั้นผู้บริหารควรให้การสนับสนุน และความไว้วางใจกับครู และบุคลากรในโรงเรียน ได้เลือกงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละคน



## 6. ด้านความมีคุณภาพ

ด้านความมีคุณภาพ มีแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

### 6.1 ข้อค้นพบงานวิจัยในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เห็นคุณค่าใน

การปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพ และมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ และความถนัดของแต่ละบุคคล และผู้บริหารควรกระจายงานให้ทั่วถึง โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญทั้งครูเก่า และครูบรรจุใหม่ โดยการมอบหมายงานให้ครูรุ่นใหม่ที่มีความสามารถมาเรียนรู้และช่วยงานโรงเรียน โดยมีหัวหน้างานดูแลติดตาม ทั้งนี้ครูเก่าควรสร้างวัฒนธรรมในการปลูกฝังและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่าง แต่ถ้าต้องการให้ทำจริง ก็ต้องส่งครูที่ได้รับมอบหมายไปอบรมเพิ่มเติม ความรู้ในงานนั้น ๆ ให้เกิดความรู้ มีทักษะในการทำงาน เพื่อจัดทำคณะทำงานที่มีหน้าที่รับงานพิเศษ หรือ โครงการพิเศษที่เข้ามาในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” โดยเฉพาะทาง เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ประสานงานแต่ต้องให้มีการประชาสัมพันธ์ ขยายผลให้ครูทุกคนทราบเป็นระยะ ๆ ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความถนัดของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารควรกระจายงานให้ทั่วถึง นอกจากนั้นควรจัดคณะทำงานที่มีหน้าที่รับงานพิเศษ หรือ โครงการพิเศษที่เข้ามาในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” โดยเฉพาะทาง เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน นอกจากนั้นควรประชาสัมพันธ์ขยายผลให้ครูทุกคนทราบเป็นระยะ ๆ” ทั้งนี้ศิษย์เก่ายังได้เสนอแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารควรให้ความสำคัญทั้งครูเก่า และครูบรรจุใหม่ โดยการมอบหมายงานให้ครูรุ่นใหม่ที่มีความสามารถมาเรียนรู้และช่วยงานโรงเรียน โดยมีหัวหน้างานดูแลติดตาม ทั้งนี้ครูเก่าควรสร้างวัฒนธรรมในการปลูกฝังและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่าง” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้บริหาร ที่ว่า “การพัฒนางานตามความถนัด และความรู้ นั้น ยังจำเป็นต้องให้การอบรม โดยส่งครูที่ได้รับมอบหมายงานนั้นไปอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความรู้ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น” ดังนั้น การพัฒนางานให้มีคุณภาพมาตรฐาน ผู้บริหารควรจัดคณะทำงานให้ปฏิบัติงานในหน้าที่หลักตามความถนัดความรู้ความสามารถที่แต่ละคนถนัด และการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้นควรกำหนดหน้าที่งานพิเศษ ตามลักษณะโครงการพิเศษที่เข้ามาในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน ประสานงาน และต้องให้มีการประชาสัมพันธ์ ขยายผลให้ครูทุกคนทราบเป็นระยะ ๆ

### 6.2 ข้อค้นพบงานวิจัยในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้ปฏิบัติงานเป็นไปตาม

ความคาดหวังให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรเลือกบุคลากรไปอบรมตามความจำเป็น เมื่อกลับจากฝึกอบรมต้องมาขยายผลให้ครูในโรงเรียนทราบและปฏิบัติตาม นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา โดยการกระตุ้นสร้าง

แรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนเห็นความสำคัญในการปฏิบัติการสอนตามหลักสูตร การติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย ทั้งนี้หากผู้บริหารพบว่าครูทำงาน ผิดพลาด ก็ควรเชิญมาพูดคุย ตักเตือนเป็นการส่วนตัว คอยดูแลติดตาม และที่สำคัญเมื่อต้องการให้ครู เกิดการพัฒนา ผู้บริหารต้องมีการเสริมแรงในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูด้วยเช่นกัน ดังคำ สัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ผู้บริหารควรเลือกบุคลากรไปอบรมตามความจำเป็น เมื่อกลับจาก ฝึกอบรมต้องมาขยายผลให้ครูในโรงเรียนทราบและปฏิบัติตาม” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ ศิษย์เก่า ที่ว่า “ผู้บริหารควรเลือกบุคลากรไปอบรมตามความจำเป็น เมื่อกลับจากฝึกอบรมต้องมา ขยายผลให้ครูในโรงเรียนทราบและปฏิบัติตาม” และสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครอง ที่ว่า “ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลงาน เมื่อไม่ได้ตามผลที่กำหนดเป้าหมายไว้ ก็ควร ปรับปรุง หรือแก้ไขมาตรฐานบางข้อที่ไม่สอดคล้องหรือเกินกว่าบริบทของโรงเรียน โดยยึดผู้เรียน และโรงเรียนเป็นที่ตั้ง” นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีแนวทางการพัฒนาในด้านนี้ ดังคำสัมภาษณ์ของ ผู้บริหาร ที่ว่า “ผู้บริหารจะเชิญวิทยากรมาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้ พัฒนาความรู้ความสามารถ การส่งเสริมให้ครูได้รู้จริง รู้กว้าง และรู้จักถ่ายทอดให้นักเรียนได้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องใช้แรงเสริมทั้งทางลบและทางบวก โดยแรงเสริมทางลบ ที่ผู้บริหารควร ใช้ คือหากครูทำงานผิดพลาดเสียหาย จะเชิญมาพูดคุย ตักเตือน คอยดูแลติดตาม และควรมีแรงเสริม ทางบวกในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูด้วยเช่นกัน” ดังนั้นผู้บริหารควรกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ โดยใช้แรงเสริมทางบวกและลบตามความเหมาะสม เพื่อให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนเห็น ความสำคัญในการปฏิบัติการสอนตามหลักสูตร การติดตาม ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6.3 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการพัฒนาครูของโรงเรียนให้มีความเชื่อมั่นใน ประสิทธิภาพการทำงาน ตามแนวทางการพัฒนาของครูผู้สอน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า โรงเรียน ควรลดการประชุม ลดงานเอกสารที่ต้องทำซ้ำซ้อน และโรงเรียนควรเชิญวิทยากรมาอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับครูของโรงเรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ การส่งเสริมให้ครูได้รู้จริง รู้กว้าง และรู้จักถ่ายทอดให้นักเรียนได้ โดยการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทุกภาพส่วน ผู้บริหารควรใช้ คนให้ถูกคน ถูกงาน เป็นกัลยาณมิตร ในการมอบหมายงาน และควรจัดโครงการพิเศษเข้ามาใน โรงเรียน โดยเฉพาะ เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ประสานงาน และประชาสัมพันธ์ขยายผลให้ครู ทุกคนทราบเป็นระยะ ๆ ใช้การกระจายงานให้ทั่วถึงแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “โรงเรียนควรลดการประชุม ลดงานเอกสารที่ต้องทำซ้ำซ้อน และโรงเรียนควรเชิญวิทยากรมา อบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับครูของโรงเรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และผู้บริหารควร มอบหมายงานให้เหมาะสม ผู้บริหารควรใช้คนให้ถูกคน ถูกงาน เป็นกัลยาณมิตร ในการมอบหมาย

งาน ใครทำได้ไม่ดี ก็ควรให้ครูเลือกที่จะทำที่ตนเองถนัด ให้ทุกคนได้ทำงานที่แสดงความสามารถเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้คำแนะนำในเพื่อนครู” ทั้งนี้ผู้ปกครองยังมีแนวทางการพัฒนา ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาทุกภาพส่วน ผู้สอนกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ที่ไม่ได้เน้นคำตอบแต่เน้นที่กระบวนการหาคำตอบ เราก็จะได้คุณภาพของนักเรียนตามที่โรงเรียนกำหนด” เพื่อให้ครูได้รับการส่งเสริมให้รู้จักจริง รู้กว้าง และรู้จักถ่ายทอดให้นักเรียนได้ รวมถึงครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามความถนัดด้วยความเท่าเทียมกัน และเมื่อครูมีการทำงานตามความถนัดของตน จะทำให้ผลงานเกิดคุณภาพ

6.4 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถสอดคล้องกับคุณภาพมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารและครู ควรยึดผู้เรียน และโรงเรียน และผู้บริหารควรเพิ่มบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาช่วยทำหน้าที่งานเอกสารต่าง ๆ โดยตรง เพื่อลดภาระหน้าที่ของครู ขอบได้ทำงานให้ออกมามีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานเพื่อให้สามารถตั้งทีมงานในการติดตามประเมินผล และตรวจสอบคุณภาพ มาตรฐานของงาน ทุกชั้นที่ส่งให้กับโรงเรียน โดยตรวจประเมินให้สอดคล้องกับเกณฑ์และตัวบ่งชี้มาตรฐานให้ชัดเจน และที่สำคัญที่สำคัญคือการสร้างจิตสำนึก และความตระหนักของคำว่ามาตรฐานคุณภาพ ดังคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “ผู้บริหารและครู ควรยึดผู้เรียนและโรงเรียนเป็นที่ตั้งนำเอกลักษณ์พิเศษของ การกระจายงานให้ทั่วถึง มีความสามารถมาเรียนรู้ และช่วยงานโรงเรียน ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่สุดคือควรมอบหมายงานให้ให้เหมาะกับความถนัดของแต่ละบุคคล” และยังมีแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติมของครูผู้สอน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “โรงเรียนควรเพิ่มบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาช่วยทำหน้าที่งานเอกสารต่าง ๆ โดยตรง เพื่อลดภาระหน้าที่ของครู ขอบได้ทำงานให้ออกมามีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานเพื่อให้สามารถตั้งทีมงานในการติดตามประเมินผล และตรวจสอบคุณภาพ มาตรฐานของงาน ทุกชั้นที่ส่งให้กับโรงเรียน โดยตรวจประเมินให้สอดคล้องกับเกณฑ์และตัวบ่งชี้มาตรฐานให้ชัดเจน” ทั้งนี้ทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานสอนได้เต็มที่ และทำให้บุคลากรมีเวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่งผลให้เกิดมาตรฐานคุณภาพของงานได้ง่ายยิ่งขึ้น

## 7. การยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ มีแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

7.1 ข้อค้นพบจากงานวิจัย ในการพัฒนาการยอมรับความคิดเห็น ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน เพื่อให้ครูทุกคนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถร่วมมือกันทำงาน การสร้างความสามัคคี เป็นที่ป็นน้อง เชื่อใจกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับในความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร

ภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ควรส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน เพื่อให้ครูทุกคนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถร่วมมือกันทำงาน การสร้างความสามัคคี เป็นพี่เป็นน้อง เชื่อใจกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับในความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น” และยังสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา ดังคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ที่ว่า “ผู้บริหารควรให้การยอมรับอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน” ทั้งนี้ศิษย์เก่ามีแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารต้องตระหนักและเห็นคุณค่า ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนอย่างทั่วถึง และต้องกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ” ซึ่งการยอมรับนับถือจะเกิดขึ้นได้นั้นควรเริ่มจากความเชื่อใจกันเป็นพื้นฐาน รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักความสามัคคีที่เกิดจากความเชื่อใจกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับในความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

7.2 ข้อค้นพบจากงานวิจัยในการพัฒนาผลงานของครู หรือนักเรียน ให้ได้รับการยอมรับในความสำเร็จ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนาคุณภาพครู คุณภาพนักเรียน สู่วิชาการ และครูควรมีส่วนร่วมในการฝึกฝนทักษะทางด้านวิชาการให้กับนักเรียน เพื่อส่งเสริมให้มีผลงานด้านวิชาการที่โดดเด่น เพื่อนำไปสู่การยอมรับในเวทีระดับประเทศ ควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อความเป็นพี่น้องให้ทำงานด้วยความสนุกสนาน เชื่อใจกันก็จะทำให้เกิดการยอมรับในความคิดเห็นกันมากยิ่งขึ้น การพัฒนาให้ครูและนักเรียนสร้างผลงานไปสู่ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ต้องค่อยเป็นค่อยไป และผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์ SWOT และนำผลการวิเคราะห์มาปฏิบัติใช้ในโรงเรียนอย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้บริหารควรเพิ่มความเข้มงวดในการประเมินผลงานเพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นที่ยอมรับ โดยร่วมมือกันสร้างผลงานที่สามารถนำมาใช้ได้จริง และมีประโยชน์ ดังคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ที่ว่า “ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนาคุณภาพครู คุณภาพนักเรียน สู่วิชาการ” ทั้งนี้ครูควรมีส่วนร่วมในการฝึกฝนนักเรียน ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ครูควรพัฒนาทักษะทางด้านวิชาการให้กับนักเรียน เพื่อส่งเสริมให้มีผลงานด้านวิชาการที่โดดเด่น เพื่อนำไปสู่การยอมรับในเวทีระดับประเทศ ควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อความเป็นพี่น้องให้ทำงานด้วยความสนุกสนาน เชื่อใจกันก็จะทำให้เกิดการยอมรับในความคิดเห็นกันมากยิ่งขึ้น การพัฒนาให้ครูและนักเรียนสร้างผลงานไปสู่ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ต้องค่อยเป็นค่อยไป โดยการพัฒนาเกิดขึ้นได้ควรทำการประเมินผลทุกคน ซึ่งเรื่องแบบนี้ต้องใช้เวลาแต่เชื่อว่า โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ทำได้ โดยการยอมรับอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ผู้บริหารควรทำ SWOT และนำผลของ SWOT มาปฏิบัติใช้ในโรงเรียน

อย่างแท้จริงซึ่งปัจจุบันนี้การนำผลของ SWOT มาใช้ไม่ค่อยทำและไม่ค่อยเกิดผลไปในทางที่ดี” ทั้งนี้ผู้บริหารควรเพิ่มความเข้มงวดในการประเมินผลงานเพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นที่ยอมรับ โดยร่วมมือกันสร้างผลงานที่สามารถนำมาใช้ได้จริง และมีประโยชน์

## 8. ความเอื้ออาทร

ด้านความเอื้ออาทร มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

8.1 ข้อค้นพบการวิจัยในการพัฒนา การปฏิบัติงานของครู โดยการเอาใจใส่ดูแลอย่างเท่าเทียมกัน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรให้อิสร่ะกับครูทุกคนได้คิด ได้ลงมือปฏิบัติให้เต็มที่เต็มความสามารถ และผู้บริหารควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการอบรมพัฒนาตนเองตามความสมัครใจ โดยผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้คนเหล่านั้น ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ผู้บริหารควรให้อิสร่ะกับครูทุกคนได้คิด ได้ลงมือปฏิบัติให้เต็มที่เต็มความสามารถ” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “ผู้บริหารควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการอบรมพัฒนาตนเองตามความสมัครใจ โดยผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้คนเหล่านั้น” ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาโดยให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติตามความสามารถได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารให้การส่งเสริมความรู้เพิ่มเติมด้วยการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

8.2 ข้อค้นพบการวิจัยในการพัฒนาและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรให้การเสริมขวัญหรือกำลังใจในการทำงานของครูให้ครูมีกำลังใจในการทำงาน มีกำลังใจในการพัฒนาผลงานของตนเอง ในส่วนของการสอนของครูที่สอนเกินเวลา ทางโรงเรียนควรเพิ่มงบประมาณจ้างครูอัตราจ้างสอน ให้เข้ามาช่วยปฏิบัติหน้าที่การสอน เพื่อให้ครูสามารถทำงานอื่น ๆ ในหน้าที่ที่โรงเรียนมอบหมายให้ทำ ได้เต็มที่ และส่งผลให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น และผู้บริหารควรเปิดรับข้อมูลจากครูทุกคน โดยเท่าเทียมกัน โดยให้ครูสามารถแจ้งข้อมูลกับฝ่ายบริหารทุกครั้ง เพื่อดูแลการทำงานได้อย่างเต็มที่ ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “ผู้บริหารควรให้การเสริมขวัญหรือกำลังใจในการทำงานของครูให้ครูมีกำลังใจในการทำงาน มีกำลังใจในการพัฒนาผลงานของตนเอง ในส่วนของการสอนของครูที่สอนเกินเวลา ทางโรงเรียนควรเพิ่มงบประมาณจ้างครูอัตราจ้างสอน ให้เข้ามาช่วยปฏิบัติหน้าที่การสอน” ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “ทางโรงเรียนควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการอบรมพัฒนาตนเองตามความสมัครใจ โดยผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้คนเหล่านี้” และยังสอดคล้องกับคำ

สัมภาษณ์ของคณะกรรมการนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ที่ว่า “โรงเรียนควรจัดสรรงบประมาณจ้างครูอัตราจ้างสอน” และผู้บริหารยังให้แนวทางการพัฒนาไว้เพิ่มเติม จากคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารควรดูแลให้ความเอาใจใส่ในการทำงานของครูและนักเรียนทุกคน อยากให้ครูแจ้งข้อมูลกับฝ่ายบริหารทุกครั้ง เพราะจะได้ดูแลการทำงานเพื่อให้ดูแลการทำงานได้อย่างเต็มที่” ทั้งนี้เพื่อให้ครูสามารถทำงานอื่น ๆ ในหน้าที่ที่โรงเรียนมอบหมายให้ทำได้เต็มที่ และส่งผลให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น และผู้บริหารควรเปิดรับข้อมูลจากครูทุกคนโดยเท่าเทียมกัน โดยให้ครูสามารถแจ้งข้อมูลกับฝ่ายบริหารทุกครั้ง เพื่อดูแลการทำงานได้อย่างเต็มที่

### 9. ความซื่อสัตย์สุจริต

ด้านความซื่อสัตย์สุจริต มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

9.1 ข้อค้นพบการวิจัย ในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า โรงเรียนควรสร้างจิตสำนึกให้เคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้โรงเรียนควรพัฒนาควบคุมติดตามด้วยระบบเทคโนโลยี เช่น ใช้ระบบสแกนลายนิ้วมือแทนการเซ็นชื่อ ไปกลับของครูและบุคลากร ทำการเข้าออกภายนอกโรงเรียนในเวลาราชการ ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน “โรงเรียนควรสร้างจิตสำนึกให้เคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่” และศิษย์เก่ายังได้ให้แนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “โรงเรียนควรพัฒนาควบคุมติดตามด้วยระบบเทคโนโลยี เช่น ใช้ระบบสแกนลายนิ้วมือแทนการเซ็นชื่อ ไปกลับของครูและบุคลากร ทำการเข้าออกภายนอกโรงเรียนในเวลาราชการ” เพื่อช่วยลดช่องว่างในการเปิดทางให้ครูไม่ซื่อสัตย์ และช่วยสร้างมาตรฐานการตรวจสอบระบบการทำงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9.2 ข้อค้นพบการวิจัย ในการพัฒนาผู้บริหารของโรงเรียนให้มีความยุติธรรม ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรยอมรับและรับฟังเหตุผล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ จากครู บุคลากรทุกฝ่ายเพื่อเป็นประโยชน์ในการให้ปรับปรุงให้การบริหารมีความยุติธรรมที่สุด และควรปลูกฝังให้ครูคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ลงต่อนักเรียน มุ่งประโยชน์ของส่วนร่วมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน การมุ่งเน้นให้ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ การส่งเสริมความยุติธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “ผู้บริหารควรยอมรับและรับฟังเหตุผล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ จากครู บุคลากรทุกฝ่ายเพื่อเป็นประโยชน์ในการให้ปรับปรุงให้การบริหารมีความยุติธรรมที่สุด และควรปลูกฝังให้ครูคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ลงต่อนักเรียน มุ่งประโยชน์ของส่วนร่วมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่า ที่ว่า “โรงเรียนควร

ปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมุ่งเน้นการทำงานที่ให้ประโยชน์กับโรงเรียนมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว” และสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับลูกน้อง บุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่” ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมเอื้อเพื่อโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยสร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนการมุ่งเน้นให้ยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ การส่งเสริมความยุติธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา

9.3 ข้อค้นพบการวิจัย ในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีจริยธรรมและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมเอื้อเพื่อโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยสร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน และการปกครองครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกันการร่วมมือกันแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย โดยการใช้ปรัชญาของโรงเรียน เป็นตัวตั้งเพื่อเสริมสร้างการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน เห็นความสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนั้น โรงเรียนควรเพิ่มเติม งบประมาณจ้างครูอัตราจ้าง เพื่อลดภาระการสอนเกินเวลาของครูหลาย ๆ คน และการจัดสรรงบประมาณของฝ่ายบริหารให้สอดคล้องกับการดำเนินการจริง ดังคำสัมภาษณ์ของศิษย์เก่าที่ว่า “ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมเอื้อเพื่อโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยสร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน” และยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอนที่ว่า “การปกครองครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกันการร่วมมือกันแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย โดยการใช้ปรัชญาของโรงเรียน เป็นตัวตั้งเพื่อเสริมสร้างการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน เห็นความสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน” ทั้งนี้ผู้ปกครอง ได้ให้แนวทางการพัฒนา ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “โรงเรียนควรเพิ่มเติม งบประมาณจ้างครูอัตราจ้าง เพื่อลดภาระการสอนเกินเวลาของครูหลาย ๆ คน และการจัดสรรงบประมาณของฝ่ายบริหารให้สอดคล้องกับการดำเนินการจริง” ซึ่งการดำเนินการพัฒนาตามข้างต้นจะช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนมีจริยธรรมและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้

## 10. ความหลากหลายของบุคคล

ด้านความหลากหลายของบุคคล มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

10.1 ข้อค้นพบการวิจัย ในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งผู้ปกครองนักเรียนเสนอแนวทางการพัฒนา ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรวางเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์โดยใช้ปรัชญาของโรงเรียนชลบุรี “สุขขบท” เป็น ตัวตั้ง เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากร ภายในโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้โอกาสครูได้เรียนรู้ โดยจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรม สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่

ลูกศิษย์ และโรงเรียนควรจัดอบรมเรื่องบุคลิกภาพ และเทคนิคการสอน รวมถึงการส่งเสริมให้มีกิจกรรม ที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในกลุ่มของบุคลากรภายในโรงเรียน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารควรวางเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์โดยใช้ปรัชญาของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เป็นตัวตั้ง โดยให้นำไปสู่ทิศทางเดียวกัน และควรให้โอกาสครูได้เรียนรู้ โดยจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรม สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์ โดยผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้คนเหล่านั้น” และยังคงคล้องกับแนวทางการพัฒนาของครูผู้สอน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า “โรงเรียนควรจัดอบรมเรื่องบุคลิกภาพ และเทคนิคการสอน เพื่อให้แนวความคิดเป็นไปในทางเดียวกันบุคลิกภาพ การเดิน ยืน นั่ง พุด กิน เป็นต้น โดยประเมินจากเพื่อนครูด้วยกัน) การส่งเสริมให้มีกิจกรรม ที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในกลุ่มของบุคลากรภายในโรงเรียน” ซึ่งการวางเป้าหมาย และกลยุทธ์โดยใช้ปรัชญาของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรได้ทางหนึ่ง โดยมีบุคลิกภาพและเทคนิคการสอน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแนวทางเดียวกัน

10.2 ข้อค้นพบการวิจัย ในการพัฒนาครูให้มีจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งศิษย์เก่าได้ให้แนวทางการพัฒนาครู ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า โรงเรียนควรมุ่งเน้นให้ครูทุกคนยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณของครู และจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และควรส่งเสริมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ให้กับครูใหม่เพื่อให้มีประสบการณ์ในการทำงาน และการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน ทั้งนี้เสนอเพิ่มเติมให้โรงเรียนจัดให้มีโครงการ “กระจกหกด้าน” ซึ่งเป็นโครงการประเมินตนเองทุกด้านของครู ในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อให้ครูได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ครูแต่ละคนได้เตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษา ที่ว่า “โรงเรียนควรมุ่งเน้นให้ครูทุกคนยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณของครู และจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนั้นควรส่งเสริมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ให้กับครูใหม่เพื่อให้มีประสบการณ์ในการทำงาน และการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร” และยังคงสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของครูผู้สอน ที่ว่า “โรงเรียนควรมุ่งเน้นการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน ทั้งนี้เสนอเพิ่มเติมให้โรงเรียนจัดให้มีโครงการ “กระจกหกด้าน” ซึ่งเป็นโครงการประเมินตนเองทุกด้านของครู ในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อให้ครูได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง” ทั้งนี้เพื่อให้ครูแต่ละคนได้เตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ใน 10 ด้าน ตามแนวคิดของ แพทเตอร์สัน (Patterson, Purkey & Parker, 1986, pp. 50-51) ได้แก่ 1) วัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความเชื่อถือไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์ สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคคล โดยผู้วิจัยได้เสนอปัญหา และแนวทางการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นการศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้เกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 10 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และศิษย์เก่า จำนวน ตำแหน่งละ 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน รวมทั้งหมดจำนวน 17 คน หลังจากได้ข้อมูลแล้วนำมาสรุปประเด็นเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

#### สรุปผลการวิจัย

1. ปัญหาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ในแต่ละด้าน มีดังนี้

##### 1.1 ด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน

1.1.1 การกำหนดวัฒนธรรมและเป้าหมายของโรงเรียนสูงกว่าที่ปฏิบัติจริง ซึ่งไม่สอดคล้องกับโรงเรียน และชุมชน โรงเรียน ขาดการติดต่อกับชุมชน ทำให้ผลลัพธ์ของผู้เรียนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือเป้าหมายที่ตั้ง

1.1.2 การกำหนดระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบัน ไม่คงที่ ผู้บริหารยังไม่มีแรงขับเคลื่อนในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับครู เมื่อปรับเปลี่ยนไปตามผู้บริหารสถานศึกษาที่หมุนเวียนกันขึ้นมารับตำแหน่ง ความเข้มงวดของระเบียบกลางกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ ไม่นำไปใช้ตามเกณฑ์ ครูขาดความร่วมมือกันทำงาน ไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การกำหนด

วัตถุประสงค์ และการตั้งเป้าหมายสูงเกินไป บางครั้งจึงทำให้โรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.1.3 การประชาสัมพันธ์ ขาดการอำนวยความสะดวกจากชุมชน ทั้งนี้เกิดจาก โรงเรียนขาดการติดต่อกับชุมชน ทำให้ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือกับโรงเรียน และผู้ปกครองได้รับทราบข่าวสารไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนกับความเป็นจริง ในส่วนการดำเนินงาน และยังขาดการกลั่นกรองข้อมูลให้ดีก่อนตั้งวัตถุประสงค์ ให้สามารถปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับ ภาวะในปัจจุบัน

1.1.4 บุคลากรไม่เข้าใจ ไม่ให้ความสำคัญ และไม่เห็นคุณค่าของ การประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยพื้นฐานของครอบครัว ฐานะการดำรงชีพของผู้ปกครองที่ แตกต่างกัน รวมถึงปัญหาความไม่พร้อมของระบบเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนไม่ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกข้อได้

1.1.5 การส่งข้อมูลล่าช้า ทำให้ไม่สามารถประเมินภาพรวมได้ ขาดความสนใจใน การดำเนินการประเมินผล ส่วนหนึ่งเกิดจากครูไม่ให้ความร่วมมือต่อการประเมินร่วมกัน

## 1.2 ด้านการมอบอำนาจ

1.2.1 การให้อำนาจในการตัดสินใจ กับบุคลากรในการปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากผู้บริหาร โรงเรียนมักใช้ความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังบุคคลรอบข้าง ซึ่งการรวมอำนาจไว้ที่ผู้อำนวยการ คนเดียว ทำให้การทำงานโดยไม่ผ่านการพิจารณาจากบุคคลอื่น หรือในการกระจายอำนาจ

1.2.2 บุคลากรในโรงเรียนเกิดความไม่เท่าเทียมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผู้บริหาร ไม่กระจายข่าวสารถึงครูผู้สอน ข้อมูลข่าวสารบางอย่างจะกระจายข้อมูลให้เฉพาะคนสนิท ส่งผลให้ การทำงานไม่ราบรื่น เพราะคนสั่งไม่ได้ทำ คนทำไม่ได้สั่ง และในส่วนของคนที่ได้รับมอบหน้าที่ อำนาจนั้น มักใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ โดยไม่ฟังเสียงใคร จึงทำให้บุคคลที่ร่วมงานด้วย ไม่สบายใจ

1.2.3 การมอบอำนาจให้กับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าในระดับต่าง ๆ ไม่มี ความเหมาะสมในหน้าที่และความเชี่ยวชาญของแต่ละหน้าที่ ทั้งนี้คนที่ได้รับมอบอำนาจมักใช้ ความคิดตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังผู้อื่น หรือบุคคลรอบข้าง มักจะใช้อำนาจที่ได้รับมาโดยไม่ฟัง เสียงใครการทำงานอาจไม่ราบรื่น ผู้ร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ

## 1.3 ด้านการตัดสินใจ

1.3.1 ผู้บริหาร และครูบางกลุ่มต่อต้าน ละเว้นหรือไม่ทำตามหน้าที่หรืองานที่ ได้รับมอบหมาย

1.3.2 ครูไม่สามารถตัดสินใจเองได้ แม้แต่บางครั้งที่ต้องเจอสภาวะฉุกเฉิน ครูก็ไม่  
สามารถตัดสินใจได้เองต้องผ่านฝ่ายบริหาร

1.3.3 บุคลากรขาดความรับผิดชอบ เช่น หน้าที่งานที่บุคลากรได้รับมีบางส่วน  
มักจะโยนภาระให้กับผู้อื่นรับผิดชอบแทน

#### 1.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

1.4.1 ครูที่มาบรรจุใหม่ที่เป็นคนต่างจังหวัดไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน ส่วน  
ใหญ่มีแนวโน้มในการย้ายกลับภูมิลำเนาสูง

1.4.2 การดำเนินการให้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบเกิดปัญหาการแบ่งงานกันทำ  
การให้ความสำคัญของการแก้ไขปัญหาไม่เหมาะสม

1.4.3 ข้อจำกัดของทรัพยากรในโรงเรียน เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์  
ที่มีไม่เพียงพอ นอกจากนั้นโรงเรียนยังขาดการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้กับศิษย์เก่าได้รับรู้  
การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ส่งผลให้ศิษย์เก่าบางส่วนห่างหายไปจากโรงเรียน

#### 1.5 ด้านความเชื่อถือว่าว่างใจ

1.5.1 บุคลากรในโรงเรียนขาดโอกาสในการพัฒนางาน เนื่องจากทรัพยากรที่ให้  
อุดหนุนการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอกับแผนงานที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จของงาน นอกจากนั้น  
ผู้บริหารยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการของตนเอง

1.5.2 บุคลากรของโรงเรียนทำงานไม่ตรงกับความถนัดและความต้องการของ  
ตนเอง ทั้งนี้เกิดจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ออกหนังสือเป็นคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากร ทำงานตาม  
ความต้องการของฝ่ายบริหาร

#### 1.6 ด้านความมีคุณภาพ

1.6.1 ครูบางส่วนมีภาระครอบครัว ภาระงานสอนพิเศษรวมถึงภาระงานหน้าที่  
อื่น ๆ มากเกินไป ในบางส่วนครูต้องเอาเวลาราชการส่วนหนึ่งไปใช้เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว

1.6.2 ครูขาดความเข้าใจด้านหลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ครูไม่ได้พัฒนาการจัด  
การเรียนการสอนแก่ผู้เรียน ไม่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ต่ำ  
กว่าเกณฑ์มาตรฐาน ในบางส่วนเกิดจากครูไม่มีความรู้ ไม่มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ทำให้  
การปฏิบัติงานไม่เต็มที่ งานไม่มีคุณภาพ ส่งผลต่อนักเรียน และองค์กร และครูไม่มีการติดตาม  
ประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบแผนงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของครู  
ส่วนใหญ่ มีผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า มาตรฐานที่โรงเรียนตั้งไว้ ครูบางส่วนขาดจรรยาบรรณใน  
วิชาชีพ โดยไม่ใส่ใจในงานประจำ แต่ใส่ใจเฉพาะงานที่ได้รับรายได้พิเศษ เช่นการสอนพิเศษ  
ส่วนตัว หรือสอนพิเศษนอกเวลางาน

1.6.3 ครูได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในงานที่ไม่มีความรู้และไม่มีความถนัด บางส่วนครูไม่ทราบ เกณฑ์และตัวบ่งชี้มาตรฐาน ส่งผลให้งานที่ออกมาไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานเท่าที่ควร บางส่วนเกิดจากครูไม่สามารถทำงานได้สำเร็จ การส่งงานล่าช้าไม่ตรงตามกำหนด ระยะเวลา ทำงานได้น้อยกว่ามาตรฐานที่โรงเรียนตั้งไว้ ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานของงาน

1.6.4 ครูขาดการพัฒนา และการส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้ความสามารถ ใหม่ ๆ และครูไม่มีการติดตามประเมินผลในด้านการปฏิบัติการสอนทำให้คุณภาพการเรียนของนักเรียนไม่เป็นไปตามมาตรฐาน นอกจากนั้นยังพบว่า ครูมีภาระงานพิเศษ งานเอกสาร ที่ครูผู้สอนต้องรับผิดชอบ มากเกินไป ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนมีกิจกรรมให้กับผู้เรียน มากเกินไป ทำให้ผู้เรียนต้องนำเวลาเรียนไปใช้ในการจัดกิจกรรม จึงไม่เกิดความรู้ที่คงทนให้ ความสนใจกับกิจกรรมมากกว่าการเรียนการสอนและปัญหาอีกประการคือ นักเรียนใน ความร่วมมือ และสนใจในการเรียนค่อนข้างน้อย ทั้งหมดนี้จึงส่งผลให้คุณภาพและมาตรฐานไม่ ตรงตามที่โรงเรียนกำหนด

### 1.7 ด้านการยอมรับนับถือ

1.7.1 ปฏิสัมพันธ์ของครูในโรงเรียนยังไม่ดีเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเกิดจากช่วงอายุที่ แตกต่างกันมาก ของครูเก่าและครูใหม่ ฝ่ายบริหารไม่มีการนำความคิดเห็นของครูไปพิจารณาใน การประชุม

1.7.2 ครูบางคน ไม่มีโอกาส หรือไม่มีความสำคัญในการทำงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียน นอกจากนั้นครูยังขาดแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนั้นยังพบว่า ผลงานด้านวิชาการของครู ยังไม่โดดเด่น และผลงานของนักเรียน ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาด้านวิชาการ ให้มีมาตรฐานมากกว่านี้ ทั้งนี้เกิดจากการพัฒนาด้านวิชาการยังมีไม่มากนัก

### 1.8 ด้านความเอื้ออาทร

1.8.1 การตรวจสอบหรือผู้บริหารของโรงเรียนแก้ปัญหาไม่ตรงจุดส่วนไหนสำคัญ มากกว่าน้อยกว่า ดำเนินการต่างกัน นอกจากนั้นครูยังไม่ได้รับการส่งเสริมความรู้ประจำสายงาน หรือเฉพาะทางที่จะมาให้ความรู้ และยังขาดผู้มีความสามารถเฉพาะทางดูแลงานให้ถูกที่ ถูกคน ถูก งานที่ได้รับมา และผู้บริหารไม่ไว้วางใจในการทำงานของครู ในบางส่วนงานที่ได้รับมาไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร ทำให้การทำงานของครูไม่สำเร็จ ลุล่วง ถูกต้องตามแบบแผน

1.8.2 ผลงานของครูไม่โดดเด่น ฝ่ายต่าง ๆ ไม่ให้ความสำคัญกับงาน ในส่วนของ ความเอื้ออาทรที่ครูยังขาด มีหลายประการ ได้แก่ ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดการดูแลเอาใจใส่จาก ผู้บริหาร ขาดงบประมาณ ขาดเวลา ขาดโอกาสหรือขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ขาดผู้ที่มี

ความรู้เฉพาะสายงานคุณเลงานให้ถูกที่ ถูกคน ถูกงานงานที่ได้รับมอบหมายถึง ไม่สำเร็จ ลู่ว่าง ถูกต้อง ตามแผนงานเท่าที่ควร สาเหตุอีกประการคือ ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนสำหรับการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารบางครั้งดูแลไม่ทั่วถึงและไม่ทราบปัญหาอย่างแท้จริง

### 1.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

1.9.1 บุคลากรของ โรงเรียนขาดความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน พบว่ามี เฉพาะส่วนน้อยที่ เห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของโรงเรียน เช่น ไม่ใส่ใจต่อการสอน ในชั้นเรียน แต่ทุ่มเทการสอนที่ดีให้กับการสอนพิเศษที่เป็นรายได้ส่วนตัว และครูบางส่วนขาดระเบียบวินัยด้านการมาสอน เข้าสอนไม่ตรงเวลาหวังผลประโยชน์ส่วนตัวจากนักเรียน ขาดการติดตามงานของตนเองที่ได้รับมอบหมาย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนโดยไม่นึกถึงส่วนรวมของโรงเรียน

1.9.2 ผู้บริหารของ โรงเรียนขาดความยุติธรรม เกิดจากการเลือกที่รักมักที่ชังบ้าง คนไหนที่ทำงานใกล้ชิด ก็อาจจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติของสังคม

1.9.3 บุคลากรของ โรงเรียนขาดจริยธรรมและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูบางคนขาดความใส่ใจทุ่มเทในการทำงาน เช่น ขาดการติดตามงานของตนเองที่ได้รับมอบหมาย การเข้าสอนไม่ตรงเวลา มาปฏิบัติงานสาย แต่กลับก่อนเวลา

### 1.10 ด้านความหลากหลายของบุคคล

1.10.1 ครูบางส่วนยังเป็นครูที่ไม่สมบูรณ์ ไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียน ขาดจิตวิญญาณของการวางตัวไม่เหมาะสมไม่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน บางครั้งเกิดความขัดแย้งจากความคิดเห็นไม่ตรงกันหากการเสนอความคิดเห็นไม่เป็นที่ยอมรับแก่เพื่อนร่วมงานก็จะเกิดผลกระทบกับครูบางกลุ่ม และครูบางคนถูกลดบทบาทลง บางส่วนครูที่บรรจุแต่งตั้งให้ได้รับราชการครูอาจจะยังไม่คุ้นชินกับสถานที่ หรือระบบและหน้าที่การทำงาน ของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” จึงส่งผลต่อการปรับตัว การยอมรับความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลไม่เท่าเทียมกัน ครูอาจจะเป็นครูที่ไม่สมบูรณ์ จึงทำให้ครูบางส่วนไม่คุ้นชิน และอีกปัญหาหนึ่งคือครูที่บรรจุใหม่ยังมีประสบการณ์น้อย จึงไม่ได้อยู่ในกฎระเบียบ หรือคุณลักษณะความเป็นครูเท่าใดนัก และบางส่วนมีแนวคิดที่แตกต่างไปจากครูรุ่นเก่าค่อนข้างมาก

1.10.2 ครูบางส่วนขาดการตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพ สมรรถนะหลัก สมรรถนะรอง และสมรรถนะประจำสายงาน จึงทำให้ครูบางส่วนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม บางส่วนเป็นคนเห็นแก่ตัว ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มุ่งประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก

## 2. แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ใน 10 ด้าน

### 2.1 ด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน

ด้านวัฒนธรรม หรือเป้าหมายของโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนาได้ ดังนี้

2.1.1 ควรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นที่ คุณธรรม จริยธรรม คุณงามความดี เน้นด้านจิตอาสา ควรพัฒนาในวัตถุประสงค์ที่ยังไม่บรรลุผล ตามที่โรงเรียนตั้งไว้ โรงเรียนควรส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนพัฒนาปรับปรุง (จุดด้อย และจุดเด่นของโรงเรียน) โดยโรงเรียนควรวาง กรอบและระบบในการกำหนดระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน รวมถึงการพัฒนา ICT เพื่อลดปัญหาการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย ๆ และเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทราบข้อมูลได้ สอดคล้องตรงกันและทั่วถึง

2.1.2 ควรกำหนดระเบียบวินัยของนักเรียนตามระบบของกระทรวง ไม่ควรเคร่ง เกินไป ควรออกระเบียบตามกฎกระทรวง ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรชี้แจงการกำหนดระเบียบแบบ แผน กฎเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบันให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบเป็นระยะ เพื่อการสร้างความเข้าใจอันดีต่อองค์กร โรงเรียนตลอดจนการพัฒนาสืบไป

2.1.3 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการกำหนดเกณฑ์ที่แน่ชัด และติดตามผล อย่างจริงจัง การจัดงบประมาณ การพัฒนาเทคโนโลยี เช่น การปรับปรุงเว็บไซต์ การกำหนดการ ประชาสัมพันธ์ลงในแผนงาน ให้มีระยะการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม และเพิ่มเติมสื่อใน การประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพื่อให้การประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ ทั่วถึง ต่อเนื่อง มีความเป็นกลางเพื่อลดปัญหาการไม่รู้และคณะครูและชุมชน ทั้งนี้ควรมุ่งเน้นให้ครูและ บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ ติดต่อประสานงานกับชุมชนต้องให้คำแนะนำชี้แจง อบรมให้คำปรึกษาทั้งตัวนักเรียน และผู้ปกครอง โดยควรปลูกฝังให้นักเรียนเกิดความรักสามัคคี และผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการผลักดันการประชาสัมพันธ์ให้เป็นรูปทำ เช่น การทำ Work flow ในงานด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจนและเป็นระบบ การประกาศผ่านเว็บไซต์ หรือการส่ง SMS ถึงผู้ปกครอง หรือ Social network ในด้านอื่น ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารควรเชื่อใจ และการกระจายอำนาจ ให้กับหัวหน้าฝ่ายทุก ๆ ฝ่าย อย่างทั่วถึง เพื่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียนเกิดความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.1.4 โรงเรียนควรติดตามสร้างจิตสำนึกให้ครูรับผิดชอบหน้าที่ร่วมกันทำงานเป็น ทีม และร่วมด้วยช่วยกันในการประเมินผล ควรสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วม จากภายนอกให้มากขึ้น (ชุมชน ภาศิเครือข่าย)

## 2.2 การมอบอำนาจ

ด้านการมอบอำนาจ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารควรพิจารณาไตร่ตรองก่อนว่าบุคคลที่จะได้รับอำนาจสามารถร่วมงานกับผู้อื่น และควรมุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้ทั่วถึง โดยการจัดทำสรุปวาระการประชุม เพื่อให้ได้ข้อกำหนดจากการประชุมและมีแนวทางการทำงานเหมือนกันทั้งโรงเรียน

2.2.2 ผู้บริหารควรตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ไม่ลำเอียง โดยอาจใช้วิธีการกระจายการมอบอำนาจให้กับผู้อำนวยการให้มีหน้าที่บังคับบัญชาหรือสั่งงาน หรือกระจายอำนาจไปที่หัวหน้าหมวดเพื่อง่ายต่อการเข้าถึงในกลุ่มสาระฯ ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับควรส่งงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยกระจายให้ทั่วถึงทุกคน เพื่อให้ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน โดยไม่มีปัญหา

2.2.3 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสามารถให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้กระจายอำนาจในการตัดสินใจสู่บุคลากรทุกคน โดยไม่ควรมอบอำนาจให้ผู้ใดผู้หนึ่งเพียงอย่างเดียว ในส่วนของการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรได้ทุกคน มีสัมพันธไมตรีกับบุคคลรอบข้าง และหากต้องการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง อาจส่งเป็น SMS หรือถ้าข้อความยาวที่มุ่งเน้นการแจ้งข่าวสารอาจเลือกส่งทาง e-mail หรือติดประกาศ แต่ถ้าเป็นข่าวสารสาระบุคคลก็แจ้งที่ตัวบุคคลได้เลย หรืออาจจะใช้วิธีการการจัดประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทำเทียมกันและตรงกัน เพื่อช่วยในการพัฒนาข้อมูลข่าวสาร

## 2.3 การตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ มีแนวทางการพัฒนา ได้ดังนี้

2.3.1 ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนควรเข้าใจระบบการทำงานที่จะต้องให้สามารถพัฒนางานได้ตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน

2.3.2 ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการลดความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้งานนั้นมีมาตรฐาน ทั้งนี้ควรพิจารณาไตร่ตรองให้ดีก่อนตัดสินใจโดยให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุดเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน

2.3.3 ผู้บริหารควรตั้งกฎ และกติกาการทำผิดวินัยอย่างเข้มงวด ถ้าใครทำผิดไม่ว่าจะเป็นใครก็ต้องลงโทษตามกฎระเบียบ

## 2.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนา ได้ดังนี้

2.4.1 ผู้บริหาร และครูมีควรแสดงความเป็นเจ้าของ หรือความผูกพันในโรงเรียน โดยผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรักและผูกพันกับเพื่อนครูและโรงเรียน

2.4.2 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนในการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้รอบครอบ โดยแบ่งฝ่ายการรับผิดชอบในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนซึ่งเป็นการแสดงความรักที่มีต่อโรงเรียน

2.4.3 ควรพัฒนางานของโรงเรียนร่วมกัน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ตัวบุคคล การถ่ายงาน โดยให้ครูมีส่วนร่วมกัน และเพื่อปลูกฝังให้ครูรุ่นใหม่ และผูกพันในสายงานในระบบที่ดูแลน้อง ควรพัฒนาเครือข่ายของศิษย์เก่า โดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปถึงศิษย์เก่า เพื่อให้ได้รับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารควรมอบหมายงาน หรือ กระจายงานให้กับบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล

## 2.5 ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ

ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ มีแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

2.5.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมด้านทรัพยากร อุดหนุน จัดสรร หรือสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากครูที่มอบหมายงานให้ หรือลดปัญหาความไม่ไว้วางใจในการมอบหมายงาน เปิดโอกาสให้ครูเลือกทำงานตามความถนัด และแสดงความสามารถในการทำงาน

2.5.2 ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ในการเลือกงานให้เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละคน เพื่อให้ครูมีความเต็มใจในการสนับสนุนการทำงานของคน และหากมีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวบุคคล ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่ตัวบุคคลแต่ละคน

## 2.6 ด้านความมีคุณภาพ

ด้านความมีคุณภาพ มีแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

2.6.1 ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ และความถนัดของแต่ละบุคคล และผู้บริหารควรกระจายงานให้ทั่วถึง โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญทั้งครูเก่า และครูบรรจุใหม่ โดยการมอบหมายงานให้ครูรุ่นใหม่ที่มีความสามารถมาเรียนรู้และช่วยงาน โรงเรียน โดยมีหัวหน้างานดูแลติดตาม ทั้งนี้ครูเก่าควรสร้างวัฒนธรรมในการปลูกฝังและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่าง แต่ถ้าต้องการให้ทำจริง ก็ต้องส่งครูที่ได้รับมอบหมายไปอบรมเพิ่มเติม ความรู้ในงานนั้น ๆ ให้เกิดความรู้ มีทักษะในการทำงาน เพื่อจัดทำกะทำงานที่มีหน้าที่รับงานพิเศษ หรือ



โครงการพิเศษที่เข้ามาในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” โดยเฉพาะทาง เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ประสานงานแต่ต้องให้มีการประชาสัมพันธ์ ขยายผลให้ครูทุกคนทราบเป็นระยะ ๆ

2.6.2 ผู้บริหารควรเลือกบุคลากรไปอบรมตามความจำเป็น เมื่อกลับจากฝึกอบรม ต้องมาขยายผลให้ครูในโรงเรียนทราบและปฏิบัติตาม นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา โดยการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนเห็น ความสำคัญในการปฏิบัติการสอนตามหลักสูตร การติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และเป็น แบบอย่างที่ดีด้วย ทั้งนี้หากผู้บริหารพบว่าครูทำงานผิดพลาด ก็ควรเชิญมาพูดคุย ตักเตือนเป็น การส่วนตัว คอยดูแลติดตาม และที่สำคัญเมื่อต้องการให้ครูเกิดการพัฒนา ผู้บริหารต้องมีการเสริมแรง ในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูด้วยเช่นกัน

2.6.3 โรงเรียนควรลดการประชุม ลดงานเอกสารที่ต้องทำซ้ำซ้อน และโรงเรียน ควรเชิญวิทยากรมาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับครูของโรงเรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ การส่งเสริมให้ครูได้รู้จักจริง รู้กว้าง และรู้จักถ่ายทอดให้นักเรียนได้ โดยการส่งเสริมให้มีการพัฒนา ทุกภาพส่วน ผู้บริหารควรใช้คนให้ถูกคน ถูกงาน เป็นกัลยาณมิตร ในการมอบหมายงาน และควร จัดโครงการพิเศษเข้ามาในโรงเรียน โดยเฉพาะ เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน ประสานงาน และ ประชาสัมพันธ์ขยายผลให้ครูทุกคนทราบเป็นระยะ ๆ ใช้การกระจายงานให้ทั่วถึงแบ่งหน้าที่ให้ ชัดเจน

2.6.4 ผู้บริหารและครู ควรยึดผู้เรียน และ โรงเรียน และผู้บริหารควรเพิ่มบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาช่วยทำหน้าที่ยานเอกสารต่าง ๆ โดยตรง เพื่อลดภาระหน้าที่ของครู ขอบได้ ทำงานให้ออกมามีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานเพื่อให้สามารถตั้งทีมงานในการติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบคุณภาพ มาตรฐานของงาน ทุกชิ้นที่ส่งให้กับโรงเรียน โดยตรวจประเมิน ให้สอดคล้องกับเกณฑ์และตัวบ่งชี้มาตรฐานให้ชัดเจน และที่สำคัญที่สำคัญคือการสร้างจิตสำนึก และ ความตระหนักของคำว่ามาตรฐานคุณภาพ

## 2.7 ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ มีแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

2.7.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน เพื่อให้ครูทุกคนมีความเป็น น้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถร่วมมือกันทำงาน การสร้างความสามัคคี เป็นพี่เป็นน้อง เชื่อใจกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับในความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

2.7.2 ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนาคุณภาพครู คุณภาพนักเรียน ผู้ที่เป็นเลิศด้าน วิชาการ และครูควรมีส่วนร่วมในการฝึกฝนทักษะทางด้านวิชาการให้กับนักเรียน เพื่อส่งเสริมให้มี

ผลงานด้านวิชาการที่โดดเด่น เพื่อนำไปสู่การยอมรับในเวทีระดับประเทศ ควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อความเป็นพี่น้องให้ทำงานด้วยความสนุกสนาน เชื่อใจกันก็จะทำให้เกิดการยอมรับในความคิดเห็นกันมากยิ่งขึ้น การพัฒนาให้ครูและนักเรียนสร้างผลงานไปสู่ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ต้องค่อยเป็นค่อยไป และผู้บริหารควรทำการวิเคราะห์ SWOT และนำผลการวิเคราะห์มาปฏิบัติใช้ในโรงเรียนอย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้บริหารควรเพิ่มความเข้มงวดในการประเมินผลงานเพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นที่ยอมรับ โดยร่วมมือกันสร้างผลงานที่สามารถนำมาใช้ได้จริง และมีประโยชน์

## 2.8 ด้านความเอื้ออาทร

ด้านความเอื้ออาทร มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.8.1 ผู้บริหารควรให้อิสระกับครูทุกคนได้คิด ได้ลงมือปฏิบัติให้เต็มที่เต็มความสามารถ และผู้บริหารควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการอบรมพัฒนาตนเองตามความสมัครใจ โดยผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้คนเหล่านั้น

2.8.2 ผู้บริหารควรให้การเสริมขวัญหรือกำลังใจในการทำงานของครูให้ครูมีกำลังใจในการทำงาน มีกำลังใจในการพัฒนาผลงานของตนเอง ในส่วนของการสอนของครูที่สอนเกินเวลา ทางโรงเรียนควรเพิ่มงบประมาณจ้างครูอัตราจ้างสอน ให้เข้ามาช่วยปฏิบัติหน้าที่การสอน เพื่อให้ครูสามารถทำงานอื่น ๆ ในหน้าที่ที่โรงเรียนมอบหมายให้ทำได้เต็มที่ และส่งผลให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น และผู้บริหารควรเปิดรับข้อมูลจากครูทุกคนโดยเท่าเทียมกัน โดยให้ครูสามารถแจ้งข้อมูลกับฝ่ายบริหารทุกครั้ง เพื่อดูแลการทำงานได้อย่างเต็มที่

## 2.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

ด้านความซื่อสัตย์สุจริต มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.9.1 โรงเรียนควรสร้างจิตสำนึกให้เคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนั้นโรงเรียนควรพัฒนาควบคุมติดตามด้วยระบบเทคโนโลยี เช่น ใช้ระบบสแกนลายนิ้วมือแทนการเซ็นชื่อไปกลับของครูและบุคลากร ทำการเข้าออกภายนอกโรงเรียนในเวลาราชการ

2.9.2 ผู้บริหารควรยอมรับและรับฟังเหตุผล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ จากครู บุคลากรทุกฝ่ายเพื่อเป็นประโยชน์ในการให้ปรับปรุงให้การบริหารมีความยุติธรรมที่สุด และควรปลูกฝังให้ครูคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ลงต่อนักเรียน มุ่งประโยชน์ของส่วนร่วมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน การมุ่งเน้นให้ยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ การส่งเสริมความยุติธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา

2.9.3 ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมเอื้อเพื่อโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยสร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน และการปกครองครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกันการร่วมมือกันแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย โดยการใช้ปรัชญาของโรงเรียน เป็นตัวตั้งเพื่อเสริมสร้างการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน เห็นความสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้โรงเรียนควรเพิ่มเติมงบประมาณจ้างครูอัตราจ้าง เพื่อลดภาระการสอนเกินเวลาของครูหลาย ๆ คน และการจัดสรรงบประมาณของฝ่ายบริหารให้สอดคล้องกับการดำเนินการจริง

## 2.10 ด้านความหลากหลายของบุคคล

ด้านความหลากหลายของบุคคล มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.10.1 ผู้บริหารควรวางเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์โดยใช้ปรัชญาของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เป็น ตัวตั้ง เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากร ภายในโรงเรียนให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้โอกาสครูได้เรียนรู้ โดยจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรม สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์ และโรงเรียนควรจัดอบรมเรื่องบุคลิกภาพ และเทคนิคการสอน รวมถึงการส่งเสริมให้มีกิจกรรม ที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในกลุ่มของบุคลากรภายในโรงเรียน

2.10.2 โรงเรียนควรมุ่งเน้นให้ครูทุกคนยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณของครู และจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนางาน และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และควรส่งเสริมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ให้กับครูใหม่เพื่อให้มีประสบการณ์ในการทำงาน และการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน ทั้งนี้เสนอเพิ่มเติมให้โรงเรียนจัดให้มีโครงการ “กระจกกุด้าน” ซึ่งเป็น โครงการประเมินตนเองทุกด้านของครู ในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อให้ครูได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ครูแต่ละคนได้เตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์

## อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย ปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ใน 10 ด้าน ตามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่า และผู้บริหารสถานศึกษา มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล ปัญหา และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

## 1. ปัญหาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 มีดังนี้

### 1.1 ด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน

การกำหนดวัฒนธรรมและเป้าหมายของโรงเรียนสูงกว่าที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารยังไม่มีแรงขับเคลื่อนในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับครู เมื่อเปลี่ยนฝ่ายบริหาร ความเข้มงวดของระเบียบกลางกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ ไม่นำไปใช้ตามเกณฑ์ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ ของผู้เรียนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ครูขาดความร่วมมือกันทำงานไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ขาดความสนใจในการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน ซึ่งการประเมินผลมักพบปัญหาจากการส่งข้อมูลล่าช้า ส่งไม่พร้อมกัน ทำให้การประเมินภาพรวมทำไม่ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูบางส่วนมีภาระครอบครัว ภาระงานสอนพิเศษรวมถึงภาระงานหน้าที่อื่น ๆ มากเกินไป เช่น ในบางส่วนครูต้องเอาเวลาราชการส่วนหนึ่งไปใช้เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว ทำให้เกิดปัญหาในการส่งงานส่วนรวม งานของโรงเรียนจึงเกิดความล่าช้า ส่งงานไม่ทันจึงเกิดการรวมงานได้ยาก ผู้บริหารและครูผู้สอนควรยึดหลักปรัชญาของ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” (10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555) โดยยึดหลักความสามัคคีของคณะเป็นสุข เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาด้านวัฒนธรรม และสามารถร่วมมือกันดำเนินการไปจนถึงบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งสามารถกำหนดแนวทางพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยกำหนดวัตถุประสงค์มุ่งเน้นที่คุณธรรม จริยธรรม คุณงามความดี ของครู เมื่อสัมภาษณ์ถึงปัญหาต่อไป ยังพบว่า ปัจจัยพื้นฐานของครอบครัว ฐานะการดำรงชีพของผู้ปกครองมีผลต่อวัฒนธรรม หรือเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” (10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555) พบว่าผู้ปกครองของโรงเรียนส่วนใหญ่มีรายได้ปานกลางและบางส่วนมีฐานะยากจนต้องทำงานหนัก ทำให้ไม่มีเวลาใกล้ชิดและอบรมสั่งสอนบุตรหลาน มีแหล่งอบายมุข เช่นร้านเกม สารเสพติด อาจทำให้นักเรียนมีโอกาสอยู่ในภาวะเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนต้องมีความพร้อมในการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับนักเรียน ซึ่งสามารถกำหนดแนวทางพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการส่งเสริมให้นักเรียนมีจิตอาสา สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานพ โคตร โสภกา (2553) ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษา โรงเรียนชุมแพศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลจากการสังเกตและศึกษาเอกสาร บริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School base managements) วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนชุมแพศึกษาที่เป็นแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นผลสะท้อนจากพฤติกรรม และการประพฤติปฏิบัติของบุคคล กลุ่มบุคคลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีองค์ประกอบที่เป็นจุดเด่นและสำคัญซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนการยอมรับ

นับถือ การร่วมคิดร่วมทำ และความมีคุณภาพ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในโรงเรียน และส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในการจัดการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ผลการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพและการจัดสนทนากลุ่ม พบว่าผู้บริหารมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บริหารงานแบบกระจายอำนาจและแบบมีส่วนร่วม บริหารจัดการโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน เป็นผู้นำทางวิชาการ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์โดยเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน รวมถึงเปิดโอกาสให้ชุมชน องค์กรของส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียน ได้สนับสนุนการดำเนินงานของทางโรงเรียน ส่งเสริมให้คณะครูได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของครูในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรส่งเสริมผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมที่ถนัด และมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ มีการปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี เก่งและมีความสุข นำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้อันของนักเรียน นำข้อมูลผลการประเมินจาก สมศ. มาใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.2 ด้านการมอบอำนาจ

การรวมอำนาจไว้ที่ผู้อำนวยการคนเดียว บางครั้งเกิดความไม่เหมาะสมในหน้าที่และความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับ การใช้อำนาจการตัดสินใจบางครั้งเลือกปฏิบัติ ไม่กระจายถึงครูผู้สอน ผู้บริหารจะเห็นชอบเพียงคนเดียว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่เร่งด่วน บางครั้งจึงจำเป็นต้องตัดสินใจคนเดียวและรวมการบริหารไว้ที่ฝ่ายบริหารงาน แต่บางครั้งก็มีการกระจายงานให้ครูรับผิดชอบตามฝ่ายงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ดังที่ Patterson, Purkey and Parker (1986) มาประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งกล่าวไว้ว่าการมอบอำนาจ ควรให้ความสำคัญกับการมอบอำนาจในการตัดสินใจที่มอบหมายให้ครูนำไปปฏิบัติรวมทั้งการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน อย่างเท่าเทียมกัน ความจำเป็นในการมอบอำนาจเพื่อให้หัวหน้าชั้นรองลงไป เมื่อพิจารณาต่อไปพบว่ายังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานพ โคตร โสภ (2553) ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนชุมแพศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลจากการสังเกตและศึกษาเอกสาร พบว่า ผู้บริหารมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ โดยใช้การบริหารงานแบบกระจายอำนาจและแบบมีส่วนร่วม รวมถึงเปิดโอกาสให้ชุมชน องค์กรของส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียน ได้สนับสนุนการดำเนินงานของทางโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารควรมอบอำนาจในการตัดสินใจที่มอบหมายให้ครูนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม และควรส่งเสริมการกระจายอำนาจไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมใน

การบริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารการกระจายอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

### 1.3 ด้านการตัดสินใจ

บุคลากรบางกลุ่มต่อต้าน ละเว้นหรือไม่ทำตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เกิดจากครูไม่สามารถตัดสินใจเองได้ นอกจากนั้นยังพบว่า บุคลากรขาดความรับผิดชอบ เช่น หน้าที่งานที่บุคลากรได้รับมีบางส่วนมักจะโยนภาระให้กับผู้อื่นรับผิดชอบแทน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูยังไม่กล้าตัดสินใจเองได้ โดยไม่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารกลัวด้านความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจึงจะต้องปรึกษาผู้บริหารก่อน ดังที่ Senge (1990) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารสามารถนำข้อมูลข้อเท็จจริงมาใช้ในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารควรต้องคิดวิเคราะห์เพื่อได้แนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Olivier (2001 อ้างถึงใน เฉลียว ภากะสัย, 2550) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกัน ความเชื่อในการให้ครูได้ตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียนและประสิทธิผลสูงสุดโรงเรียนคือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียนซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจของสังคมของผู้เรียน

### 1.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ครูที่มาบรรจุใหม่มีแนวโน้มในการย้ายกลับภูมิลำเนาสูง นอกจากนั้นยังพบข้อจำกัดของทรัพยากรในโรงเรียน เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ที่มีไม่เพียงพอ การดำเนินการให้ปฏิบัติหน้าที่มีปัญหาในการแบ่งงานกันทำสำหรับบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนั้นโรงเรียนยังขาดการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้กับศิษย์เก่าได้รับรู้ การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ส่งผลให้ศิษย์เก่าบางส่วนห่างหายไปจากโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่มาบรรจุที่โรงเรียนมักเป็นครูที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดเมื่อพ้นตำแหน่งครูผู้ช่วยก็จะทำเรื่องขอย้ายกลับภูมิลำเนา นอกจากนี้ยังขาดการประชาสัมพันธ์ข่าวสารกับชุมชนและศิษย์เก่า ดังที่ นโยบายของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” (2555) โดยการกำหนดแนวทางในการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรจัด และร่วมจัดกิจกรรมกับชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต และสังคม การพัฒนาอาชีพ การส่งเสริมสุขภาพพลานามัย นันทนาการ การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย สนับสนุนให้บุคลากรประสานงานกับหน่วยงานชุมชน เอกชน ในการจัดประสบการณ์เรียนรู้เป็นแหล่งเรียนรู้ และพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ แก่

นักเรียน เช่น การจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครอง และยังคงสอดคล้องกับทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker (1986) ที่อธิบายว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน คือ การที่บุคคลทุกคน ช่วยเหลือ และพัฒนางานโรงเรียนร่วมกัน โดยโรงเรียนควรกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รับผิดชอบช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน บุคลากรแต่ละคนต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานด้วยการได้รับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ทั้งนี้การมีส่วนร่วมกันระดมความคิด ร่วมกันวางแผนการใช้ทรัพยากรให้รอบครอบ โดยแบ่งฝ่ายการรับผิดชอบในแต่ละเรื่อง ให้ชัดเจน เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพและช่วยสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ซึ่งเป็นการแสดงความรักที่มีต่อโรงเรียน ทั้งนี้ทุกอย่างต้องผ่านการเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร คณะครู อาจารย์ เพราะฉะนั้น เมื่อมีเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกิดขึ้น ผู้อำนวยการต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ดูแล และผู้อำนวยการคิดว่า คณะครูก็ยินดีที่จะให้การเห็นชอบและรับผิดชอบร่วมด้วยเช่นกัน พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Feirson (1992) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างประวัติโรงเรียน พบว่า การรักษาวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 7 ประการที่ควรคำนึงกัน ได้แก่ การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน การมอบอำนาจที่ชัดเจน การลงโทษอย่างยุติธรรม ประเพณีของโรงเรียนที่ยึดถือ ความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

### 1.5 ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ

ทรัพยากรที่ให้อุดหนุนการปฏิบัติงานมี ไม่เพียงพอกับแผนงานที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จของงาน และในบางครั้งผู้บริหารจะมีอคติไม่ไว้วางใจให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานอีก เช่น หากบุคลากรคนนั้นเคยทำงานผิดพลาด ผู้บริหารจะไม่เปิดโอกาสให้ทำงานอีก นอกจากนั้น บุคลากรในโรงเรียน ไม่สามารถเลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการของตนเอง โดยโรงเรียนเป็นผู้ส่งและออกหนังสือให้บุคลากรทำงานตามความต้องการของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนได้รับทรัพยากรหรืองบประมาณไม่เพียงพอกับแผนงานที่โรงเรียนหรือฝ่ายงานตั้งไว้ และผู้บริหารมักไว้ใจให้เฉพาะบางคนเท่านั้นเพื่อให้งานสำเร็จรวดเร็วเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด ดังที่ Patterson, Purkey and Parker (1986) มาประยุกต์ใช้ โดยให้โอกาสครูเลือกทำงานตามความต้องการและไว้วางใจว่า ครูทุกคนจะสามารถตัดสินใจได้อย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในตำแหน่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปอย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาต่อไป พบว่ายังสอดคล้องกับแนวคิดของ เกศรา รักษาติ (2549) อธิบายว่าการสร้างให้คนในองค์กรมีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันสูงการเห็น

ความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกันไว้เนื้อเชื่อใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน

### 1.6 ด้านความมีคุณภาพ

ครูบางส่วนต้องเอาเวลาราชการส่วนหนึ่งไปใช้เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว ทำให้ปฏิบัติงานไม่เต็มที่ งานไม่มีคุณภาพ ส่งผลต่อนักเรียน และโรงเรียน ในบางส่วนครูมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานไม่เพียงพอ หรือไม่ถนัดในงานที่ทำ นอกจากนี้ ครูไม่ทราบ เกณฑ์ ตัวบ่งชี้มาตรฐาน รวมถึงไม่เข้าใจหลักสูตรสถานศึกษา ส่งผลให้งานที่ออกมาไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานเท่าที่ควร คุณภาพของผู้เรียนจึงไม่สอดคล้องกับคุณภาพมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด และปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ครูขาดการพัฒนา และการส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และครูไม่มีการติดตาม ประเมินผลในด้านการปฏิบัติงาน ผลงานไม่สามารถทำได้สำเร็จ การส่งงานล่าช้า ไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลา ทำงานได้น้อยกว่ามาตรฐานที่โรงเรียนตั้งไว้ ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานของงาน ในภาพรวมอีกประการคือ นักเรียนให้ความร่วมมือ และสนใจในการเรียนค่อนข้างน้อย และโรงเรียนมีกิจกรรมให้กับผู้เรียนมากเกินไป ทั้งหมดนี้จึงส่งผลให้คุณภาพและมาตรฐานไม่ตรงตามที่โรงเรียนกำหนด ทำให้ผู้เรียนต้องนำเวลาเรียนไปใช้ในการจัดกิจกรรม จึงไม่เกิดความรู้ที่คงทน ให้ความสนใจกับกิจกรรมมากกว่าการเรียนการสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มีความจำเป็นส่วนตัวและในด้านของครอบครัว ซึ่งครูผู้สอนบางคนมีภาระทางครอบครัวที่มีค่าใช้จ่ายมากจึงจำเป็นที่จะต้องสอนพิเศษเพื่อหารายได้เสริมจากการสอนในโรงเรียน ดังที่ Patterson, Purkey and Parker (1986) มาประยุกต์ใช้ในด้านความมีคุณภาพ โดยโรงเรียนควรเห็นคุณค่า และคาดหวังให้ครูปฏิบัติงาน อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน of ครู และความสามารถของนักเรียน รวมทั้งความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่า และการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน of ครู และความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนใน พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภัตสร โอสถานนท์ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก และควรมีการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกร่วมกัน ด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรี และด้านความหลากหลาย โดยมีแนวทางการ



พัฒนา ดังนี้ ด้านความรู้สึกร่วม โรงเรียนควรปลูกจิตสำนึกให้เกิดความรู้สึกร่วมว่าโรงเรียนเป็นของทุกคน ด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรี โรงเรียนควรกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายและหน้าที่ มีการประเมินตามมาตรฐานเดียวกัน ด้านความหลากหลาย โรงเรียนควรมีการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถตามที่แต่ละคนถนัดและยอมรับความแตกต่างของบุคคลในการใช้สื่อการเรียนการสอนที่ต่างกัน หรือวิธีการสอนที่ต่างกัน

### 1.7 ด้านการยอมรับนับถือ

การปฏิสัมพันธ์ของครูในโรงเรียนยังไม่ดีเท่าที่ควร ฝ่ายบริหารไม่มีการนำความคิดเห็นของครูไปพิจารณาในการประชุม ในส่วนของผลงานด้านวิชาการของครู ยังไม่โดดเด่น ผลงานด้านวิชาการในระดับประเทศ ที่ทางโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” มีน้อยเกินไป นอกจากนั้นครูบางคน ไม่มีโอกาส หรือไม่มีความสำคัญในการทำงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียน นอกจากนั้นครูยังขาดแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูแต่ละฝ่ายทำงานอยู่ในฝ่ายที่ตนเองได้รับมอบหมาย ขาดการประสานงานและทำงานร่วมกันส่งผลไปยังผลงานด้านวิชาการของโรงเรียน ทำให้มีผลงานด้านวิชาการในระดับประเทศยังไม่โดดเด่นเท่าที่ควร ดังที่ Patterson, Purkey and Parker (1986) ที่อธิบายว่าการยอมรับนับถือ เป็นการสร้างเข้าใจรับรู้และความหมายหรือเป็นเรื่องที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครูรวมทั้งการยอมรับในความสำเร็จ และผลงานของครูและนักเรียน การที่โรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครูรวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือเป็นความต้องการทางสังคมมนุษย์ ความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับ ดังนั้นผู้บริหารควรให้การยอมรับกับครูทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม เพื่อให้ครูทุกคนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถร่วมมือกันทำงาน การสร้างความสามัคคี การให้ครูควรมีส่วนร่วมในการฝึกฝนทักษะทางด้านวิชาการให้กับนักเรียน การพัฒนาให้ครูและนักเรียนสร้างผลงานไปสู่ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ Olivier (2001 อ้างถึงใน เฉลียว ภากะสัย, 2550) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันความเชื่อในการให้ครูได้ตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครู คือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียนและประสิทธิผลสูงสุดโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียนซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจของสังคมของผู้เรียน

### 1.8 ด้านความเอื้ออาทร

การทำงานของครู ไม่ได้รับการไว้วางใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควร จึงทำให้ครูบางคนไม่ได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน เมื่องานไม่โดดเด่น ครูที่รับผิดชอบทำงานนั้นก็ไม่ได้ได้รับความสำคัญจากฝ่ายต่าง ๆ ในส่วนของความเอื้ออาทรที่ครูยังขาด มีหลายประการ ได้แก่ ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ขาดงบประมาณ ขาดเวลา ขาดโอกาสหรือขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ขาดผู้ที่มีความรู้เฉพาะสายงานดูแลงานให้ถูกที่ ถูกคน ถูกงานงานที่ได้รับมอบหมายถึง ไม่สำเร็จ ลุ่่วง ถูกต้อง ตามแผนงานเท่าที่ควร และขาดแนวทางการปฏิบัติให้ถูกต้องตามแบบแผน และยังขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนสำหรับการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารบางครั้งดูแลไม่ทั่วถึง และไม่ทราบปัญหาอย่างแท้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูขาดขวัญและกำลังใจ ขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ขาดงบประมาณ ขาดเวลา ขาดโอกาสหรือขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ดังที่ Patterson, Purkey and Parker (1986) ความเอื้ออาทร คือ การที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงาน ของครู สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การที่บุคลากรทำงานสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพและให้ความร่วมมือดีนั้น โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแล และเอื้ออาทรความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครูและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Olivier (2001) อ้างถึงใน เฉลียว ภากะสัย, 2550) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูของโรงเรียนประถมศึกษาใน สหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันความเชื่อในการให้ครูได้ตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของ ประสิทธิภาพโรงเรียนและประสิทธิผลสูงสุดโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ ของนักเรียนซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจ ของสังคมของผู้เรียน

### 1.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

ครูบางคนขาดความซื่อสัตย์สุจริตในการตั้งใจทำงาน เห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของโรงเรียน ขาดระเบียบวินัยด้านการมาปฏิบัติงาน ผู้บริหารบางครั้งขาดความยุติธรรม เลือกว่าที่รักมากกว่าที่ซึ้งบ้าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ คนไหนที่ทำงานใกล้ชิด ก็อาจจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ซึ่งจะเห็นได้ในสังคมยุคปัจจุบันที่ยึดถือพวกพ้องเป็นหลัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูบางคนเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของโรงเรียน ขาดระเบียบวินัยและผู้บริหารเองยังยึดพวกพ้องของตนเป็นหลัก ดังที่ Patterson, Purkey and Parker (1986) ที่อธิบายถึงความซื่อสัตย์สุจริต

(Honest) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหา คือ โรงเรียนควรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการที่ โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชย ให้ผลตอบแทนรวมทั้งโรงเรียน กำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม และโรงเรียนเห็นคุณค่าในความมานะ พยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Feirson (1992) ได้ ศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างประวัติโรงเรียน พบว่า การรักษาวินัยธรรมโรงเรียน เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกันซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 7 ประการที่ควรคำนึงกัน ได้แก่ การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนการมอบอำนาจที่ชัดเจน การลงโทษอย่างยุติธรรม ประเพณีของโรงเรียนที่ยึดถือ ความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเองซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่ของตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

### 1.10 ด้านความหลากหลายของบุคคล

ครูบางส่วนยังเป็นครูที่ไม่สมบูรณ์ ไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับ นักเรียน การวางตัวไม่เหมาะสมไม่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน บางครั้งเกิดความขัดแย้งจาก ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ขาดการตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพครู ครูที่บรรจุ แต่งตั้งไม่อาจจะยังไม่คุ้นชินกับสถานที่ หรือระบบและหน้าที่การทำงานของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ยังมีประสบการณ์น้อย ไม่ได้อยู่ในภาวะเบียบ จึงส่งผลต่อการปรับตัว การยอมรับ ความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่มาบรรจุใหม่ยังไม่เคยชินกับสถานที่ ประสบการณ์สอนยังน้อย รู้จักชุมชนยังไม่ดีพอดังที่ นกัตสร โอสถานนท์ (2549) ได้ศึกษา วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า โรงเรียนควรเห็นความสำคัญ ซึ่งกันและกัน และแสดงออกถึงการรับรู้ในคุณค่าของบุคคล ด้านความหลากหลาย โรงเรียนควรมีการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตามที่แต่ละคนถนัด ฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายสร้างสิ่งที่มีคุณค่าหลากหลาย จึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจความแตกต่างของบุคคล และการส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะให้กับ ครูในหน้าที่งานต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ครูแต่ละคนได้เตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์

## 2. แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

### 2.1 ด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน

โรงเรียนควรพัฒนาการเรียนไปสู่วัตถุประสงค์ของ โรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามที่ โรงเรียนกำหนด และสอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน และชุมชน มีการติดตามประเมินผลอย่าง

จริงจังทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ ดังที่ สมยศ นาวิการ (2541) มาประยุกต์ใช้ โดยสร้างเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ ด้วยการมุ่งหน้าทีและได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์การ เป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว สร้างให้บุคลากรในองค์การไม่ว่าจะเป็นครูผู้สอน และนักเรียนมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศขององค์การ มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน และตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) โดยโรงเรียนควรสร้างค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์การที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน โดยการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ สร้างวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน เมื่อพิจารณาต่อไปพบว่าการมุ่งหวังเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดสามารถประยุกต์ใช้จากแนวคิดของ Senge (1990) โดยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ เริ่มจากผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์การต้องเป็นภาพบวกต่อองค์การ บุคลากรทุกคนในองค์การมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์การ การที่ขององค์การก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2549) โดยการยอมรับต่อประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์การ การเอื้อให้บุคลากรในองค์การพร้อมและยอมรับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต มีทั้งสำเร็จและล้มเหลว พร้อมทั้งจะเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวที่เราได้ประสบมาเพื่อนำสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2550) คือบุคลากรในองค์การสามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ โดยการตั้งเป้าหมาย การดำเนินการรับฟังความคิดเห็นประสบการณ์ร่วมกันทุกวัน โดยการดำเนินการต่าง ๆ ต้องตั้งอยู่ในความไม่ประมาท มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอก กำหนดแผนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วน

หนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์การ มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้อุปสรรค สร้างวิธีการทำงานให้คนทำงานมีความสุข

## 2.2 ด้านการมอบอำนาจ

ผู้บริหารควรกระจายอำนาจไปยังครูผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และควรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ครูทุกคนสามารถรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน ความจำเป็นในการมอบอำนาจเพื่อให้หัวหน้าชั้นรองลงไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมอบอำนาจหรือการกระจายอำนาจจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกคนได้รับรู้ข่าวสาร และมีความเข้าใจที่ตรงกัน ดังที่ สมชัย คงนุรัตน์ (2552) ศึกษาเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของ โรงเรียนบ้านตะเคียนเตี้ย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า แนวทางการพัฒนา คือ การตั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์ด้านหน้าโรงเรียน จัดทำเอกสารวารสารและแผ่นพับ แจกผู้ปกครองอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์เสียงตามสายให้ชุมชนได้รับรู้ จัดกิจกรรมที่พอเหมาะเพื่อให้บริการชุมชนในโรงเรียนได้ พัฒนาทักษะเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในเรื่องที่ชุมชนสนใจและจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์เป็นครั้งคราว เพื่อไม่ให้กระทบต่ออาชีพการงานของคนในชุมชน บุคลากรของโรงเรียนและเวลาเรียนของนักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารสามารถเผยแพร่ไปถึงเป้าหมายอย่างทั่วถึง เมื่อพิจารณาต่อไปยังพบว่างานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นกัตสร โอสถานนท์ (2549) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและแนวการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีแนวทางการพัฒนา โดยให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน โรงเรียนควรปลูกจิตสำนึกให้เกิดความรู้สึกร่วมกันว่าเป็นของทุกคน โดยให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานพ โคตรโสภณ (2553) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนชุมแพศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลจากการสังเกตและศึกษาเอกสาร พบว่าการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน รวมถึงเปิดโอกาสให้ชุมชน องค์การของส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียน ได้สนับสนุนการดำเนินงานของทางโรงเรียน ส่งเสริมให้คณะครูได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของครูในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาต่อไปพบว่าแนวทางการพัฒนายังสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” (2555) โดยโรงเรียนส่งเสริมการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ตามนโยบายข้อที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยเร่งปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งกระชับคล่องตัวในการบริหารงาน เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ

กำหนดเป้าหมายโดยปรับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง กระชับ คล่องตัวในการบริหารงานทั้งนี้การกระจายอำนาจที่ดีจะช่วยสร้างสัมพันธไมตรีกับบุคคลรอบข้าง โดยใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว และทั่วถึง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้เท่าเทียมกัน และตรงกัน

### 2.3 ด้านการตัดสินใจ

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจชี้แจงในระบบการทำงานที่จะต้องให้สามารถพัฒนางานได้ตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยลดความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้งานนั้นมีมาตรฐาน โดยพิจารณาไตร่ตรองให้ดีก่อนตัดสินใจโดยให้ครุมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เกิดประโยชน์กับโรงเรียนและรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุดเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน นอกจากนั้นผู้บริหารควรตั้งกฎ และกติกากการทำผิดวินัยอย่างเข้มงวด ถ้าใครทำผิดไม่ว่าจะเป็นใครก็ต้องลงโทษตามกฎระเบียบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารจะต้องให้ครุมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนและรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ดังที่ Senge (1990) ก่อนการตัดสินใจจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการบริหารเป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบหนึ่งที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญคือผู้บริหารควรต้องคิดวิเคราะห์เพื่อได้แนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Olivier (2001 อ้างถึงใน เฉลียว ภากะสัย, 2550) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันความเชื่อในการให้ครูได้ตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียนและประสิทธิผลสูงสุดโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียนซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจของสังคมของผู้เรียน

### 2.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์ที่ตัวบุคคล การถ่างาน ปลูกฝังให้ครุรุ่นใหม่ และผูกพันในสายงานในระบบที่ดูแลน้อง ควรพัฒนาเครือข่ายของศิษย์เก่า โดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปถึงศิษย์เก่า เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรักและผูกพันกับเพื่อนครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะถ้าครุมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนรัก

และเคารพกันในสายงาน มีความรักแบบพี่น้องจะทำให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จ ดังที่มานพ โคตรโสภา (2553) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนแพศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 พบว่า โรงเรียนมีกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดย กลุ่มบุคคลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนการยอมรับนับถือ การร่วมคิดร่วมทำ และความมีคุณภาพ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในโรงเรียน และส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในการจัดการศึกษามาอย่าง และเมื่อพิจารณาต่อไปยังพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) ที่อธิบายว่า การให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนควรเข้าถึงการสร้างวัฒนธรรมในลักษณะสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานให้เกิดขึ้นในโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” ได้เป็นอย่างดี

## 2.5 ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ

ทรัพยากรที่ให้อุดหนุนการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอกับแผนงานที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จของงาน และในบางครั้งผู้บริหารจะมีอคติไม่ไว้วางใจให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานอีก เช่น หากบุคลากรคนนั้นเคยทำงานผิดพลาด ผู้บริหารจะไม่เปิดโอกาสให้ทำงานอีก นอกจากนั้นบุคลากรในโรงเรียน ไม่สามารถเลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการของตนเอง โดยโรงเรียนเป็นผู้ส่งและออกหนังสือให้บุคลากรทำงานตามความต้องการของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารยังขาดความเชื่อถือ ความไว้วางใจให้ครูได้แสดงศักยภาพของตนเอง ทั้งนี้บุคลากรของโรงเรียนยังไม่สามารถเลือกทำงานตามความถนัด ดังที่ มานพ โคตรโสภา (2553) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนแพศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน รวมถึงเปิดโอกาสให้ชุมชน องค์กรของส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียนได้สนับสนุนการดำเนินงานของทางโรงเรียน ส่งเสริมให้คณะครูได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของครูในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรส่งเสริมผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมที่ถนัด และมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ มีการปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี เก่งและมีความสุข นำเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน เมื่อพิจารณาต่อไปผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะนำทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker (1986) มาประยุกต์ใช้ โดยให้ออกสครูเลือก

ทำงานตามความต้องการและไว้วางใจว่า ครูทุกคนจะสามารถตัดสินใจได้อย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปอย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น

## 2.6 ด้านความมีคุณภาพ

ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ และความถนัดของแต่ละบุคคล โดยใช้คนให้ถูกคน ถูกงาน เป็นกัลยาณมิตร ในการมอบหมายงาน ให้ทุกคนได้ทำงานที่แสดงความสามารถเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการอบรมเพิ่มเติมความรู้ในงานกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ เพื่อขยายผลให้ครูทุกคนทราบเป็นระยะ ๆ ควรลดการประชุม ลดงานเอกสารที่ต้องทำซ้ำซ้อน โดยเพิ่มบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาช่วยทำหน้าที่งานเอกสารต่าง ๆ โดยตรง เพื่อลดภาระหน้าที่ของครู ขอบได้ทำงานให้ออกมามีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ และความถนัดของแต่ละบุคคล ให้ทุกคนได้ทำงานที่แสดงความสามารถเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังที่สุรพงษ์ มาลี (2550) ที่อธิบายว่าองค์การแห่งการตื่นรู้ จำเป็นต้องปลูกจิตวิญญาณขององค์กรการปลูกภาวะผู้นำในตัวคน และปลูกคนอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกัน ทำให้ครูมีพลังเต็มเปี่ยม มีการกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสะท้อนออกมาในรูปแบบของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถตั้งทีมงานในการปฏิบัติงานตามความถนัด การส่งเสริมความรู้และทักษะในงานนั้น เมื่อปฏิบัติงานจะต้องติดตามประเมินผล และตรวจสอบคุณภาพ มาตรฐานของงานอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างจิตสำนึก และความตระหนักของคำว่ามาตรฐานคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีการเสริมแรงในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูด้วยเช่นกัน

## 2.7 ด้านการยอมรับนับถือ

โรงเรียนควรส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน ควรให้การยอมรับอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม เพื่อให้ครูทุกคนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถร่วมมือกันทำงาน การสร้างความสามัคคี การให้ครูควรมีส่วนร่วมในการฝึกฝนทักษะทางด้านวิชาการให้กับนักเรียน การพัฒนาให้ครูและนักเรียนสร้างผลงานไปสู่ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ และผู้บริหารควรทำ SWOT และทำผลของ SWOT มาปฏิบัติใช้ใน โรงเรียนอย่างแท้จริง นอกจากนั้นควรเพิ่มความเข้มงวดในการประเมินผลงานเพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นที่ยอมรับ โดยร่วมมือกันสร้างผลงานที่สามารถนำมาใช้ได้จริง และมีประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างสามัคคี จะทำให้ครูควรมีส่วนร่วมในการฝึกฝนทักษะทางด้านวิชาการให้กับนักเรียน การพัฒนาให้ครูและ



นักเรียนสร้างผลงานไปสู่ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ดังที่ นักตสร โอสถานนท์ (2549) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและแนวการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ยอมรับและเชื่อถือในผลงาน ให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน และแสดงออกถึงการรับรู้ในคุณค่าของบุคคล ด้านความหลากหลาย โรงเรียนควรมีการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตามที่แต่ละคนถนัด ฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายสร้างสิ่งที่มีคุณค่าหลากหลาย มีการให้ผลตอบแทนหลายลักษณะ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และยอมรับความแตกต่างของบุคคล ซึ่งทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท”

## 2.8 ด้านความเอื้ออาทร

โรงเรียนควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการอบรมพัฒนาตนเองตามความสมัครใจ โดยผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้คนเหล่านั้น โดยผู้บริหารควรให้อิสระกับครูทุกคนได้คิด ได้ทำลงมือปฏิบัติให้เต็มที่เต็มความสามารถ การดูแลเอาใจใส่ในการทำงานของครูและนักเรียนทุกคน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความรู้สึกมีอิสระในการทำงานและได้รับความเอื้ออาทรจากผู้บริหารจะทำให้ครูปฏิบัติงานได้เต็มที่เต็มความสามารถ ดังที่ Cooke and Lafferty (1989) คือการมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อน และความจริงใจต่อกัน ดังนั้นผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสร้างกำลังใจให้กับครู โดยมุ่งเน้นให้ครูมีมีกำลังใจในการทำงาน และที่สำคัญอีกประการคือผู้บริหารควรมีนโยบายที่จะจ้างครูอัตราจ้างสอนเข้ามาช่วยปฏิบัติหน้าที่การสอน เพื่อให้ครูสามารถทำงานอื่น ๆ ในหน้าที่ที่โรงเรียนมอบหมายให้ทำได้เต็มที่ และส่งผลให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Olivier (2001 อ้างถึงใน เฉลียวภากะสัย, 2550) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันความเชื่อในการให้ครูได้ตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียนและประสิทธิผลสูงสุด โรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจของสังคมของผู้เรียน

## 2.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

ผู้บริหารควรต้องมีความยุติธรรมเอื้อเพื่อโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยสร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน การมุ่งสร้างจิตสำนึกให้เคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความซื่อสัตย์สุจริตนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังที่ Patterson, Purkey and Parker (1986) ที่อธิบายถึงความซื่อสัตย์สุจริต (Honest) คือ องค์การต้องเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ความมานะพยายามของคนปฏิบัติงาน ด้วยการกำหนดแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก ทั้งนี้ผู้บริหารควรเปิดใจยอมรับฟัง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ จากครู รวมถึงบุคลากรทุกฝ่าย การส่งเสริมความยุติธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยการปกครองครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การร่วมมือกันแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สอดคล้องกับงานวิจัยของFeirson (1992) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่าง ประวัติโรงเรียน พบว่า การรักษาวินัยธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 7 ประการที่ควรคำนึงกัน ได้แก่ การไม่ขัดแย้งของบุคลากรใน โรงเรียนการมอบอำนาจที่ชัดเจน การลงโทษอย่างยุติธรรม ประเพณีของโรงเรียนที่ยึดถือ ความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเองซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่ ของตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน

## 2.10 ด้านความหลากหลายของบุคคล

โรงเรียนควรวางเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์โดยใช้ปรัชญาของโรงเรียนเป็นตัวตั้ง เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากร ภายในโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนั้น ควรจัดอบรมเรื่องคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ และเทคนิคการสอน โดยมุ่งเน้นให้ครูทุกคนยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณของครู และจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนา งานและพัฒนาดตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตระหนักและให้ความสำคัญในการประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์ รวมถึงการส่งเสริมให้มีกิจกรรม ที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในกลุ่ม ของบุคลากรภายในโรงเรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อให้ครูได้ปรับปรุงพฤติกรรมของ ตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ครูแต่ละคนได้เตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร ต้องมุ่งเน้นให้ครูทุกคนยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณของครู และจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนสร้าง แรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ดังที่ Patterson, Purkey and Parker (1986) คือ การคำนึงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างของ ครูแต่ละคน การรู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ของนักเรียนใน โรงเรียนจะประกอบด้วยครู อาจารย์ร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของ

กลุ่ม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีกิจกรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็นความผูกพันรักใคร่ อารมณ์ เจตคติ และค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งครูแต่ละคนจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่คล้ายคลึงตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคียึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิกทำให้อยู่เป็นกลุ่มต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของของ นภัตสร โอสถานนท์ (2549) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและแนวการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่าโรงเรียนควรเห็นความสำคัญ ซึ่งกันและกัน และแสดงออกถึงการรับรู้ในคุณค่าของบุคคล ด้านความหลากหลาย โรงเรียนควรมีการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตามที่แต่ละคนถนัด ฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายสร้างสิ่งที่มีคุณค่าหลากหลาย จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารต้องมีความเข้าใจความแตกต่างของบุคคล และการส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะให้กับครูในหน้าที่งานต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ครูแต่ละคนได้เตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ดังนี้

1.1 ด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ การส่งเสริมให้นักเรียนมีจิตอาสา การพัฒนาการเรียนไปสู่วัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนกำหนด และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และชุมชน มีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง การร่วมมือกันตั้งเป้าหมาย การกำหนดหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ การยอมรับต่อประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์การ การเอื้อให้บุคลากรในองค์การพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้การดำเนินการต่าง ๆ ต้องตั้งอยู่ในความไม่ประมาท มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอก กำหนดแผนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์การ มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้อุปสรรค สร้างวิธีการทำงานให้คนทำงานมีความสุข

1.2 ด้านการมอบอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนควรตัดสินใจโดยพิจารณาไตร่ตรองก่อนว่าบุคคลที่จะได้รับอำนาจสามารถร่วมงานกับผู้อื่น มีภาวะผู้นำสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ไม่ลำเอียง โรงเรียนควรปลูกจิตสำนึกให้เกิดความรู้สึกรักว่าโรงเรียนเป็นของทุกคน โดยให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยเร่งปรับปรุง

โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งกระชับคล่องตัวในการบริหารงาน และการเสริมสร้างความเข้มแข็ง กระชับ คล่องตัวในการบริหารงานทั้งนี้การกระจายอำนาจที่ดีจะ ช่วยสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลรอบข้าง โดยใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว และทั่วถึง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารให้เท่าเทียมกันและตรงกัน

1.3 ด้านการตัดสินใจผู้บริหารโรงเรียนควรทำความเข้าใจชี้แจงในระบบการทำงานที่ จะต้องให้สามารถพัฒนางานได้ตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยลดความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้งานนั้นมีมาตรฐาน โดยพิจารณาไตร่ตรองให้ดีก่อนตัดสินใจโดยให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เกิดประโยชน์กับโรงเรียนและรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุดเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน นอกจากนั้นผู้บริหารควรตั้งกฎ และกติกากการทำผิดวินัย อย่างเข้มงวด ถ้าใครทำผิดไม่ว่าจะเป็นใครก็ต้องลงโทษตามกฎหมายระเบียบ

1.4 ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โรงเรียนควรกำหนดแนวทางในการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรจัด และร่วมจัดกิจกรรมกับชุมชน การจัดประสบการณ์ เรียนรู้เป็นแหล่งเรียนรู้ และพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ แก่นักเรียน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์ที่ตัวบุคคล การถ่ายงาน ปลูกฝังให้ครูรุ่นใหม่ และผูกพันในสายงานในระบบพี่ดูแลน้อง ควรพัฒนาเครือข่ายของศิษย์เก่า โดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปถึงกลุ่มเป้าหมายครบถ้วน การมีส่วนร่วมกันระดมความคิด ร่วมกันวางแผนการใช้ทรัพยากรให้รอบครอบ โดยแบ่งฝ่ายการรับผิดชอบในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน

1.5 ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้โอกาสครูเลือกทำงานตามความต้องการตามความถนัด และแสดงความสามารถในการทำงาน เลือกลงงานให้เหมาะสม ความสามารถและความถนัดของแต่ละคน โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่ตัวบุคคลแต่ละคน การส่งเสริมความร่วมแรงร่วมใจกันสูงการเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน

1.6 ด้านความมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนควรเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน และการตั้งทีมงานในการติดตามประเมินผล และตรวจสอบคุณภาพ มาตรฐานของงานอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างจิตสำนึก และความตระหนักของคำว่ามาตรฐานคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีการเสริมแรงในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูด้วยเช่นกัน

1.7 ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างเข้าใจรับรู้และความหมายหรือเป็นเรื่องที่โรงเรียนเปิด โอกาสให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งการยอมรับในความสำเร็จ และผลงานของครูและนักเรียน การให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน และแสดงออกถึงการรับรู้ในคุณค่าของบุคคลด้านความหลากหลาย การร่วมมือกันทำงาน การสร้างความสามัคคี การให้ครูควรมีส่วนร่วมในการฝึกฝนทักษะทางด้านวิชาการให้กับนักเรียน การพัฒนาให้ครูและนักเรียนสร้างผลงาน ไปสู่ระดับจังหวัด ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ

1.8 ด้านความเอื้ออาทร โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครูและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การอบรมพัฒนาตนเองตามความสมัครใจ โดยผู้บริหารควรกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้คนเหล่านั้น โดยผู้บริหารควรให้อิสระกับครูทุกคนได้คิด ได้ทำ ลงมือปฏิบัติให้เต็มที่เต็มความสามารถ การดูแลเอาใจใส่ในการทำงานของครูและนักเรียนทุกคน การมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์

1.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โรงเรียนควรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ความมานะพยายาม โดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชย ให้ผลตอบแทนรวมทั้งโรงเรียน กำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม และโรงเรียนเห็นคุณค่าในความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ และผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมเอื้อเพื่อ โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยสร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน

การมุ่งสร้างจิตสำนึกให้เคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่ การมุ่งเน้นให้ยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ การส่งเสริมความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการปกครองครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกันการร่วมมือกันแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย โดยการใช้ปรัชญาของโรงเรียน เป็นตัวตั้งเพื่อเสริมสร้างการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน เห็นความสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน และการพัฒนาควบคุมระบบการมา และกลับของบุคลากร โดยใช้ระบบเทคโนโลยี

1.10 ด้านความหลากหลายของบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน การรู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างความสามัคคียึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิกทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไป และโรงเรียนควรใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ตามที่แต่ละคนถนัด โดยฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายสร้างสิ่งที่มีคุณค่าหลากหลาย มีการให้ผลตอบแทนหลายลักษณะ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และยอมรับความแตกต่าง

ของบุคคล สามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากร ภายในโรงเรียนให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนั้นควรจัดอบรมเรื่องคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ และเทคนิคการสอน โดยมุ่งเน้นให้ครูทุกคนยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณของครู และจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตระหนักและให้ความสำคัญในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์ รวมถึงการส่งเสริมให้มีกิจกรรม ที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในกลุ่มของบุคลากรภายในโรงเรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อให้ครูได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ครูแต่ละคนได้เตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

2.2 ควรศึกษาวิจัยทัศนคติของคนในชุมชนในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ เพ็ญวรรณ. (2549). *วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด*. การศึกษา  
อิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เกศรา รักษาติ. (2549). *องค์การแห่งการตื่นรู้*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.
- ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์. (2554). *วิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: คอมมาดีไซน์. แอนด์  
พริ้นท์.
- จารุวรรณ ประดา. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะ  
สร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การกับความยึดมั่นผูกพันขององค์การ ตามการรับรู้ของ  
พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล หนิมพานิช. (2550). *การวิจัยเชิงคุณภาพในทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*.  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจลิยา ภากะสัย. (2550). *ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของ  
บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาย โพธิ์สีดา. (2552). *ศาสตร์ และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ:  
อมรินทร์.
- ดรุณี วัฒนฐานะ. (2541). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการในสำนักราชการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นภัสสร โอสถานนท์. (2549). *วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต  
พิบูลบำเพ็ญ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 3(1), 23-24.

- เบญญา ยอดคำเนิน-แอ็คติจ์ และกาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความและการหาความหมาย*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง*. เอกสารการวิจัย. คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พริยา ภู่อศรี. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- มนัส สุวรรณ. (2544). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2552). *วิธีวิจัย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.erp.mju.ac.th/openFile.aspx?id=MTcyOTAy&method=inline>
- มานพ โศทรโสภณ. (2553). *วัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนแพศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามอนแก่น เขต 5*. รายงานการศึกษาระดับศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มาลี ควระคะนิง. (2545). วัฒนธรรมองค์กร. *วารสารการบริหารคน*, 21(2), 21-33.
- รัตนะ บัวสนธิ. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 10(1), 51-68
- โรงเรียนชลบุรี (สุขบท). (2555). *ข้อมูลครู บุคลากร โรงเรียนชลบุรี (สุขบท)*. เข้าถึงได้จาก [http://data.bopp-obec.info/web/index\\_kru.php?School\\_ID=1020080308](http://data.bopp-obec.info/web/index_kru.php?School_ID=1020080308)
- วาทีนิ บุญชะลิกย์. (2531). *การศึกษาแนววิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. *จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์*, 73, 2-3.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. (2547). *วิธีการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยคุณภาพ*. ม.ป.ท.
- สมยศ นาวิการ. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สุพรรณิ สมานญาติ. (2540). *ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- สุภางค์ จันทวานิช. (2535). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: โครงการตำรา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ มาลี. (2550). วัฒนธรรมแห่งการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้: แนวทางใหม่ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล. *วารสารข้าราชการ*, 4, 40-45.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 9 พ.ศ. 2544-2549*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อภัย มูลสาร. (2549). *ความมีอยู่ของชุมชนสังฆะ: กรณีศึกษาสวน โมกขดาราม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชาการพัฒนชุมชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2536). *คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา.
- อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ. (2543). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เอกชัย ชินโตร. (2549). *การศึกษาคาทอลิก วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: ปิติพานิช.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). *The conceptual foundations of organizational culture*. In Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York: Agatbon.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). *Management and organization behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-hill.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Calif: Sage.
- Feirson, R. D. (1992, January). Telling tales in school; exploring the relation between school stories and school stories and school culture. *Dissertation Abstracts International*, 52(7), 2341-A.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). *The interview: From structured questions to negotiated text*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Garrity, D. P. (1995). *Rainfed lowland rice improvement*. Manila: IRRI.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1997). *Active interview*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Orora, J., & Onyango, H. (1998). School culture and role of the principal: A study of basic culture assumptions of a Kenyan secondary school and their influenced of the principal's role. *Dissertation Abstracts International*, 51(9), 2485-A.
- Owens, R. G., & Steinhof, C. R. (1988). The organizational culture assessment inventory: A metaphorical analysis in educational setting. *Journal of Educational Administration*, 25(35), 71.
- Pakinson. (1991, January). An examination of the reliability and the factor structure of the school Work culture profile (work culture). *Dissertation Abstracts International*, 51(7), 2343-A.
- Patterson, J., Purkey, S., & Parker, J. (1986). *Guiding beliefs of our school district*. In *Productive School System for a Nonrational World*. Arlington, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Patterson, K. J. (1988). *School culture*. San Francisco: Jersey Bass.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. New berry Park, CA: Sage.
- Rubin, J. H., & Rubin, J. L. (1995). *Community organizing and development*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Schostak, J. (2006). *Interviewing and representation in qualitative research projects*. Maidenhead: Open University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1998). *Supervision human perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnography interview*. United States of America: Rinehart and Winson.
- Waller, D. P. (1932). *Statistics*. Retrieved from [http://realism-stat.blogspot.com/2008\\_12\\_01\\_archive.html](http://realism-stat.blogspot.com/2008_12_01_archive.html)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

#### เรื่อง ปัญหาวัฒนธรรมโรงเรียน และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาวัฒนธรรมโรงเรียน และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียน ในด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน ด้านการมอบอำนาจ ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคคล

**ตอนที่ 1** ตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล

- ผู้บริหารสถานศึกษา
- ครูผู้สอน
- คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ผู้ปกครองนักเรียน
- ศิษย์เก่า

**ตอนที่ 2** แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาวัฒนธรรมโรงเรียน และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ใน 10 ด้าน คือ

1. ด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน
2. ด้านการมอบอำนาจ
3. ด้านการตัดสินใจ
4. ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
5. ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ

- 6. ด้านความมีคุณภาพ
- 7. ด้านการยอมรับนับถือ
- 8. ด้านความเอื้ออาทร
- 9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต
- 10. ด้านความหลากหลายของบุคคล

**1. ด้านวัฒนธรรม/ เป้าหมายของโรงเรียน**

1.1 ท่านคิดว่าข้อกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในปัจจุบันมีปัญหาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

แนวทางพัฒนา

.....

.....

.....

.....

1.2 ท่านคิดว่าโรงเรียนกำหนดระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบันมี  
ปัญหาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

แนวทางพัฒนา

.....

.....

.....

.....

1.3 ท่านคิดว่าโรงเรียนมีปัญหาในการประชาสัมพันธ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

แนวทางพัฒนา

.....

.....

.....

.....

1.4 ท่านคิดว่าปัญหาในการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

แนวทางพัฒนา

.....

.....

.....

.....

1.5 ท่านคิดว่าการดำเนินการประเมินผลร่วมกันมีปัญหาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

แนวทางพัฒนา

.....

.....

.....

.....

## 2. ด้านการมอบอำนาจ

2.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนมีปัญหาค่าการให้อำนาจในการตัดสินใจ กับบุคลากรในการปฏิบัติอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

### แนวทางพัฒนา

.....

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าบุคลากรในโรงเรียนมีปัญหาความไม่เท่าเทียมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

### แนวทางพัฒนา

.....

.....

.....

.....

2.3 ท่านคิดว่าโรงเรียนมีปัญหาในการมอบอำนาจให้กับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าในระดับรองลงมาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....



แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

3. ด้านการตัดสินใจ

3.1 ท่านคิดว่าผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมีปัญหาในการตัดสินใจกระทำการ หรือละเว้นการกระทำการใด ๆ ได้อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

4.1 ท่านคิดว่าผู้บริหาร และครูมีปัญหาในการแสดงความเป็นเจ้าของ หรือความผูกพันในโรงเรียนอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

4.2 ท่านคิดว่าผู้บริหาร และครูมีปัญหาในการแสดงความรับผิดชอบหรือช่วยเหลือ  
การตัดสินใจในโรงเรียน อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

4.3 ท่านคิดว่าผู้บริหาร และครูมีปัญหาในการพัฒนางานของโรงเรียนร่วมกันอย่างไร  
บ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

5. ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ

5.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนมีปัญหาในการให้โอกาสบุคลากรในโรงเรียนเลือกทำงานตาม  
ความต้องการอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

5.2 ท่านคิดว่าบุคลากรของโรงเรียนเกิดปัญหาในการทำงานให้ได้รับความไว้วางใจ  
อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

6. ด้านความมีคุณภาพ

6.1 ท่านคิดว่าเพราะเหตุใดบุคลากรของโรงเรียนจึงไม่เห็นคุณค่าในการปฏิบัติงานให้  
ได้คุณภาพ และมาตรฐาน

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

6.2 ท่านคิดว่าบุคลากรของโรงเรียนเกิดปัญหาการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความ  
คาดหวังให้ได้คุณและมาตรฐาน อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

6.3 ท่านคิดว่าเพราะเหตุใดครูของโรงเรียนจึงขาดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการ  
ทำงาน

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

6.4 ท่านคิดว่าเพราะเหตุใดนักเรียนจึงมีความสามารถไม่สอดคล้องกับคุณภาพมาตรฐาน  
ที่โรงเรียนกำหนด

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....

7. ด้านการยอมรับนับถือ

7.1 ท่านคิดว่าเหตุใดความคิดเห็นของครูจึงไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

7.2 ท่านคิดว่าเหตุใดผลงานของครู หรือนักเรียน จึงไม่ได้รับการยอมรับใน  
ความสำเร็จ เท่าที่ควร

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

8. ด้านความเอื้ออาทร

8.1 ท่านคิดว่าเพราะเหตุใดการปฏิบัติงานของครูจึงไม่ได้รับความเอาใจใส่ดูแลความ  
เท่าที่ควร

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

8.2 ท่านคิดว่า การให้การสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากรใน  
โรงเรียนมีปัญหาอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

9.1 ท่านคิดว่า บุคลากรของโรงเรียนขาดความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างไร  
บ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

9.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารของโรงเรียนขาดความยุติธรรมอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

9.3 ท่านคิดว่าโรงเรียนบุคลากรของโรงเรียนขาดจริยธรรมและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

10. ด้านความหลากหลายของบุคคล

10.1 ท่านคิดว่าเพราะเหตุใดบุคลากรของโรงเรียนจึงเห็นความสำคัญในปรัชญาของโรงเรียนแตกต่างกัน

.....  
.....  
.....

แนวทางพัฒนา

.....

.....

.....

.....

10.2 ท่านคิดว่าเพราะเหตุใดครูบางส่วนถึงมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม หรือเกิดปัญหาในการสอน หรือเกิดปัญหาการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

แนวทางพัฒนา

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

การหาค่าความถูกต้องเชิงเนื้อหา (IOC)

ตารางที่ 8 การหาค่าความถูกต้องเชิงเนื้อหา (IOC)

ข้อที่	คณะกรรมการ (คนที่)			IOC	ข้อที่	คณะกรรมการ (คนที่)			IOC
	1	2	3			1	2	3	
1.1	1	1	1	1.00	6.1	1	1	1	1.00
1.2	1	1	1	1.00	6.2	1	1	1	1.00
1.3	1	1	1	1.00	6.3	1	1	1	1.00
1.4	1	1	1	1.00	6.4	1	1	1	1.00
1.5	1	1	1	1.00	7.1	1	1	1	1.00
2.1	1	1	1	1.00	7.2	1	1	1	1.00
2.2	1	1	1	1.00	8.1	1	1	1	1.00
2.3	1	1	1	1.00	8.2	1	1	1	1.00
3.1	1	1	1	1.00	9.1	1	1	1	1.00
4.1	1	1	1	1.00	9.2	1	1	1	1.00
4.2	1	1	1	1.00	9.3	1	1	1	1.00
4.3	1	1	1	1.00	10.1	1	1	1	1.00
5.1	1	1	1	1.00	10.2	1	1	1	1.00
5.2	1	1	1	1.00					

หมายเหตุ: ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทุกข้อ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 ทุกข้อผ่านเกณฑ์